

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

МАСЛЕННИКОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА

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

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель -
доктор экономических наук, профессор
Карпова Галина Алексеевна

Санкт-Петербург

2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы развития кадрового потенциала в сфере туризма.....	13
1.1. Сущность и особенности кадров как важного элемента ресурсного обеспечения сферы туризма	13
1.2. Кадровый потенциал как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития сферы туризма.....	31
1.3. Моделирование развития кадрового потенциала в сфере туризма.....	45
2. Анализ отечественного и зарубежного опыта развития кадрового потенциала в сфере туризма.....	56
2.1. Анализ зарубежного опыта моделирования развития кадрового потенциала в сфере туризма.....	56
2.2. Оценка системы управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма в РФ.....	72
2.3. Условия и особенности развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт-Петербург.....	89
3. Перспективные направления развития кадрового потенциала в сфере туризма.....	98
3.1. Обоснование методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма.....	98
3.2. Апробация методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма на примере г. Санкт-Петербург.....	111
Заключение.....	127
Библиографический список.....	132
Приложение А «Анкета экспертного опроса для оценки методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма».....	158

ВВЕДЕНИЕ

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. Взя, 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 семинарах 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.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

1.1. Сущность и особенности кадров как важного элемента ресурсного обеспечения сферы туризма

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. Так, термин «кадры» закреплён в названии одноименного национального проекта «Кадры» [7], в федеральном проекте «Кадры для туризма, национальном проекте «Туризм и гостеприимство» [8], а также в других документах, определяющих приоритетные направления социально-экономического развития страны. [15]

Вместе с тем анализ действующих нормативных правовых актов и программных документов показывает, что при широком использовании понятия «кадры» фактически отсутствует его формальное определение. Трудовой кодекс Российской Федерации регламентирует трудовые отношения, определяет правовой статус работников, квалификационные требования, профессиональные стандарты и иные элементы кадровой политики [9], однако содержание самого понятия «кадры» в действующем законодательстве не раскрывается.

Отсутствие нормативного определения понятия «кадры» обуславливает необходимость обращения к научной литературе с целью анализа существующих подходов к его пониманию. В современной управленческой и экономической практике, под кадрами понимается штатный состав квалифицированных работников организации или отрасли, находящихся с работодателем в трудовых отношениях, оформленных в соответствии с законодательством, включённых в

штатное расписание и выполняющих постоянные функции, направленные на достижение стратегических целей данной социально-экономической системы, также «при рассмотрении группы предприятий по отраслевому признаку иногда используется понятие кадры отрасли» [19].

Изучение отечественной [50; 125] и зарубежной литературы [184; 190] показывает, что современные исследования преимущественно посвящены вопросам управления персоналом, обеспечения роста человеческого капитала, трудовых ресурсов и развития компетенций работников, тогда как содержание самого понятия «кадры» зачастую остается вне рамок научного рассмотрения. Это подтверждает необходимость уточнения содержания данной категории применительно к сфере туризма, где межотраслевой характер туристской деятельности существенно усложняет определение состава работников, участвующих в создании и предоставлении комплексной туристской услуги. Особую актуальность данная задача приобретает в условиях реализации федерального проекта «Кадры для туризма», ориентированного на развитие кадрового обеспечения всей индустрии.

Исследование генезиса понятия «кадры» целесообразно осуществлять во взаимосвязи с изменением социально-экономических условий развития общества, этапов развития сферы туризма и трансформацией сущности и особенностей туристских услуг. Такой подход позволяет выявить закономерности формирования современного содержания данной категории.

Систематизация отечественных и зарубежных исследований позволяет представить периодизацию развития туризма, которая выявляет взаимосвязь между изменением социально-экономических условий, развитием туристской деятельности, трансформацией туристской услуги, эволюцией экономических представлений о роли человека в хозяйственной деятельности и признаками, характеризующими понятие «кадры в сфере туризма», а также условия их формирования на разных этапах социально-экономического развития. Данная логика является принципиальной для настоящего исследования, поскольку дает возможность объяснить как основания для возникновения категории «кадры», так

и закономерности ее последующей эволюции применительно к сфере туризма. Обобщение результатов проведенного нами анализа представлено в таблице 1.1.

Несмотря на разнообразие существующих классификаций периодизации развития сферы туризма, представленных у отечественных исследователей (в научных трудах Л. Г. Березовой [28], Л. П. Воронковой [39], Г. П. Долженко [49], Ю. С. Путрика [101], С. Е. Витун [37], М. Геворгян [202], Э. Гуломхасанов [167], С. В. Донских [37], Н. Мурод, К. Наргиза [183], И. Очилов [187], Н. Рахматова [167], Н. Товмасян [202]), а также у зарубежных авторов (в научных трудах Р. Батлера [149], Дж. Рогерсона и К. Рогерсона [194], Дж. Уокера [132], П. Христу [152], Р. Шарпли [197]), основания для выделения этапов во всех рассмотренных работах связаны с изменением условий осуществления самой туристской деятельности. В качестве основных критериев авторы упоминают: развитие транспортной инфраструктуры, трансформацию социально-экономической среды, изменение организационных форм обслуживания, усиление роли государства, развитие инновационных технологий и изменение характера спроса на туристские услуги. Различие в выборе доминирующего критерия обуславливает разное количество выделяемых этапов у каждого из исследователей, их временные границы и содержание.

Вместе с тем проведенный анализ показывает, что большинство существующих периодизаций ориентировано преимущественно на характеристику исторического развития туризма как социально-экономического явления. При этом вопросы изменения состава работников, участвующих в создании туристской услуги, трансформации их профессиональных функций и формирования новых требований к подготовке кадров, как правило, не рассматриваются в качестве самостоятельного предмета исследования.

Между тем именно эти изменения имеют принципиальное значение для исследования эволюции содержания понятия «кадры» применительно к сфере туризма.

Таблица 1.1

Эволюция экономических условий развития туризма как основа формирования современного понятия «кадры» в сфере туризма (составлено автором на основе обобщения источников [28; 39; 49; 99; 101; 132 152 149; 159; 194; 197; 223]).

Этап социально-экономического развития	Основные тенденции развития сферы туризма, рассмотренные в трудах отечественных и зарубежных ученых	Особенности эволюции туристской услуги и ее преобладающие свойства	Особенности, характеризующие участие человека в экономической деятельности	Методические подходы к дефиниции «кадры в сфере туризма»
Доиндустриальный (с древнейших времен - до конца XVIII в.)	Л. Г. Березовая, Л. П. Воронкова, Г. П. Долженко, Ю. С. Путрик. Возникновение путешествий (паломничество, торговые и образовательные поездки). Туризм отсутствует как самостоятельная отрасль экономики; путешествия носят эпизодический характер.	Обслуживание путешественников осуществляется разрозненно. Туристская услуга как самостоятельный экономический феномен отсутствует; ее свойства еще не сформированы.	Формируются первые научные представления о труде как о факторе производства (А. Смит)	Предпосылки для возникновения категории «кадры в сфере туризма» в контексте перехода к условиям первой промышленной революции
Индустриальный (конец XVIII в. - середина XX в.)	Л. Г. Березовая, Г. П. Долженко, Ю. С. Путрик, Р. Батлер, Дж. Уокер и др. Становление организованного и массового туризма, развитие транспорта, гостиниц и туристских организаций. Возникают специализированные туристские предприятия; формируется отраслевая организация туризма.	Туристская услуга приобретает комплексный характер, однако ее создание преимущественно сосредоточено в рамках отдельных организаций. Постепенно проявляются комплексность, сезонность и невозможность хранения услуги.	К. Маркс формулирует категорию «рабочая сила»; С. Г. Струмилин развивает категорию «трудовые ресурсы»; Ф. Тейлор, А. Файоль, А. К. Гастев закладывают основы формирования категории «кадры».	Формируется организационный подход к пониманию кадров, предполагающий оценку кадров как важного фактора производства, развитие которого зависит от собственника ресурсов организации

Постиндустриальный (экономика услуг) (вторая половина XX в. - начало XXI в.)	Р. Батлер, П. Христу, Р. Шарпли, Дж. и К. Рогерсон. Диверсификация туризма, устойчивое развитие, появление новых видов туризма. Туризм окончательно приобретает межотраслевой характер; расширяется состав участников создания туристской услуги.	Туристская услуга становится самостоятельным социально-экономическим феноменом и приобретает свойства нематериальности, неразрывности производства и потребления, вариативности качества, комплексности и высокой зависимости от исполнителя. Качество услуги определяется согласованным взаимодействием специалистов различных организаций.	В. Р. Фукс формулирует концепцию экономики услуг. Создание экономического результата все в большей степени связано с оказанием комплексных услуг и взаимодействием различных субъектов.	Развивается отраслевой подход к пониманию кадров («кадры отрасли»), что находит свое отражение в формировании новых подходов к подготовке кадров, ориентированных на особенности конкретной отрасли национальной и международной экономики
Платформенная экономика (начало XXI в. - настоящее время)	А. Г. Панова, А. Зекири, А. Бен Юсеф, Т. Махерзи Захар, Д. Эрджик и К. Кардаш. Туризм функционирует как межотраслевой комплекс, объединяющий организации различных сфер деятельности, в том числе, посредством цифровых платформ.	Туристская услуга приобретает платформенный характер: процессы поиска, бронирования, оплаты, сопровождения и получения услуги интегрируются в единую цифровую среду. Усиливаются территориальная разобщенность приобретения и потребления услуги, ее комплексность и зависимость качества от координации всех участников туристского обслуживания.	Развитие цифровой экономики и платформенных бизнес-моделей приводит к цифровой трансформации организации труда и взаимодействия участников создания туристских услуг.	Формируется интеграционный подход к оценке кадров в сфере туризма, основанный на совместном участии работников, предпринимательского сектора и государства в создании комплексной туристской услуги

В этой связи изучение периодизации развития туризма осуществляется не столько в целях выделения отдельных этапов его эволюции, сколько для выявления закономерностей изменения состава участников туристской деятельности, характера туристской услуги и требований к профессиональным компетенциям работников. Такой подход позволяет проследить, каким образом развитие туризма сопровождалось изменением представлений о роли человека в процессе создания туристской услуги и как данные процессы нашли свое отражение в экономической науке.

Например, доиндустриальный этап развития туризма характеризовался отсутствием специализированной туристской деятельности и профессиональной дифференциации участников обслуживания. Например, функции современных гидов и организаторов путешествий выполняли проводники, содержатели постоялых дворов, переводчики, при этом их повседневная деятельность не выделялась в самостоятельную профессию и не требовала специальной подготовки. Вследствие этого участие работников в создании туристской услуги ограничивалось выполнением отдельных трудовых функций, а их профессиональная деятельность в целом еще не рассматривалась как самостоятельная область занятости.

Переход к индустриальной стадии хозяйствования сопровождался существенными изменениями как в развитии экономики, так и в организации туристской деятельности. Развитие железнодорожного и парового транспорта, урбанизация, рост промышленного производства и увеличение мобильности населения способствовали становлению организованного туризма. Как отмечают Л. Г. Березовая, Г. П. Долженко, Ю. С. Путрик, Р. Батлер, Дж. Уокер и другие исследователи, именно в этот период появляются первые специализированные туристские организации, расширяется спектр предоставляемых услуг и начинается профессиональное разделение функций участников туристской деятельности.

Формирование туристских организаций сопровождалось постепенным переходом от оказания отдельных услуг к организации комплексного обслуживания путешественников. В этот период возникают туристские агентства, экскурсионные бюро, гостиничные предприятия, транспортные компании, специализирующиеся на перевозке туристов. Вследствие этого существенно расширяется круг работников, участвующих в создании туристской услуги, появляются новые профессиональные функции, связанные с организацией путешествий, размещением туристов, экскурсионным обслуживанием и координацией различных элементов обслуживания.

Указанные изменения сопровождались трансформацией представлений о роли человека в хозяйственной деятельности. Именно это создало теоретические предпосылки для последующего формирования категорий «трудовые ресурсы», «кадры», «человеческий капитал» и «кадровый потенциал».

Таким образом, развитие организованного туризма и усложнение хозяйственных процессов сопровождались не только расширением состава участников туристской деятельности, но и изменением экономических представлений о роли человека в процессе обслуживания. Если на ранних этапах определяющее значение имело выполнение отдельных трудовых функций, то по мере развития индустриального общества возрастала роль профессиональной специализации, организационного разделения труда и постоянного участия работников в деятельности предприятий.

В первой половине XX века развитие туризма сопровождалось переходом от отдельных организованных путешествий к формированию устойчивой системы туристского обслуживания на национальном уровне. Расширение сети туристских организаций, гостиничных предприятий, экскурсионных бюро и транспортной инфраструктуры, а также усиление роли государства в организации туристской деятельности обусловили усложнение структуры управления и переход к профессиональному разделению труда. В этих условиях возникла потребность в постоянном составе работников, обеспечивающих функционирование туристских организаций и выполнение специализированных профессиональных функций.

В этот период широкое распространение получила категория «трудовые ресурсы», отражавшая количественные характеристики трудоспособного населения и возможности его использования в экономике. Вместе с тем развитие теории организационного управления показало ограниченность использования категории «трудовые ресурсы», что создало предпосылки для проведения исследований работников не только как части трудоспособного населения, но и как постоянного состава организации, выполняющего устойчивые профессиональные функции в процессе достижения ее целей. Решение данной задачи связано с формированием категории «кадры», получившей развитие в трудах представителей научного менеджмента Ф. Тейлора [199], А. Файоля [164] и А. К. Гастева [42], рассматривавших организацию труда, распределение функций и управление персоналом как важнейшие факторы повышения эффективности деятельности предприятия.

Следовательно, развитие организованных форм туристской деятельности происходило одновременно с формированием категории «кадры», отражавшей переход от анализа трудоспособного населения, в целом, к оценке постоянного состава работников конкретной организации. Именно на данном этапе складываются теоретические предпосылки формирования организационного подхода к пониманию кадров, получившего дальнейшее развитие в отечественной и зарубежной экономической литературе [61], [69], [102].

Следует отметить, что в современной научной литературе организационный подход преимущественно рассматривается применительно к вопросам управления персоналом, кадрового обеспечения организаций и подготовки специалистов. Большинство авторов определяет кадры через принадлежность работников организации, наличие устойчивых трудовых отношений и выполнение постоянных профессиональных функций. Так, Р. А. Карелова, исследуя эволюцию содержания данной категории, отмечает, что в экономической и справочной литературе под кадрами традиционно понимается основной (штатный) состав работников предприятия, учреждения, организации либо отрасли экономики. При этом ключевым признаком кадров выступает именно организационная

принадлежность работника, отличающая данную категорию от более широких понятий «трудовые ресурсы» и «персонал» [61].

Аналогичная трактовка прослеживается и в современных исследованиях кадрового обеспечения социально-экономического развития. К примеру, Ж. Ю. Коптева, И. А. Томакова и А. И. Пияльцев рассматривают кадры как стратегический ресурс развития региона, обеспечивающий достижение целей социально-экономической системы посредством функционирования организаций, системы подготовки специалистов и механизмов управления персоналом. Несмотря на переход микроуровня к мезоуровню, кадровый состав по-прежнему определяется через принадлежность работников соответствующим организационным структурам, выступающим основными субъектами формирования и использования кадрового потенциала [69].

Организационная трактовка кадров характерна и для исследований, посвященных развитию сферы туризма. В аналитическом докладе Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» «Развитие внутреннего туризма: кадровое обеспечение отрасли» основное внимание уделяется прогнозированию кадровой потребности предприятий туристской индустрии, совершенствованию подготовки специалистов, развитию взаимодействия образовательных организаций с работодателями и обеспечению кадровых потребностей туристского рынка [102]. Несмотря на рассмотрение кадровых процессов на уровне отрасли, объектом исследования выступают, прежде всего, работники конкретных организаций туристской индустрии, тогда как участие специалистов иных организаций в создании туристской услуги, несмотря на межотраслевой характер сферы туризма, не анализируется.

В современной зарубежной литературе большинство исследований, касающихся понятия кадров в сфере туризма, посвящено вопросам управления человеческими ресурсами отдельных туристских организаций, формирования компетенций работников, развития организационной культуры, лидерства, удержания персонала и повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях кризисных ситуаций. При этом объектом исследования, как

правило, выступают работники предприятий индустрии гостеприимства, однако состав кадров сферы туризма как совокупности работников, совместно участвующих в создании комплексной туристской услуги, практически не рассматривается.

Так, в исследовании Р. Робинсона, Й. Цзян и Х. Янь устойчивость кадрового состава туристских организаций изучается как ключевой фактор обеспечения комплексной устойчивости бизнеса в условиях кризисных явлений. Авторы анализируют взаимодействие работников, руководителей и других заинтересованных сторон, исследуют механизмы и методы обучения персонала, развития профессиональных компетенций, лидерства и формирования организационной устойчивости. Вместе с тем кадровый состав анализируется исключительно в пределах отдельных туристских организаций, а основное внимание уделяется совершенствованию внутриорганизационных механизмов управления человеческими ресурсами [193].

Схожий подход представлен в исследовании Э. Поведа-Пареха, Б. Марко-Лахара, М. Убрида-Гарсии и Э. Манреса-Мархуэнда, посвященном влиянию национальных особенностей персонала на реализацию корпоративной социальной ответственности в средствах размещения. Авторы рассматривают работников как внутренний ресурс гостиничного предприятия, определяющий результаты его деятельности, конкурентоспособность и эффективность реализации принципов устойчивого развития. Несмотря на анализ различных характеристик персонала, исследование также ограничивается рамками отдельной организации и не принимает во внимание участие работников других субъектов туристской деятельности в создании комплексной туристской услуги [192].

Проведенный анализ трудов отечественных и зарубежных авторов позволяет сделать вывод о том, что, несмотря на различие объектов и методов исследования, большинство исследователей фактически придерживается организационного подхода к пониманию категории «кадры». Общим для рассмотренных работ является определение кадров через принадлежность работников конкретной организации, выполнение ими постоянных

профессиональных функций и участие в достижении целей соответствующего предприятия. При этом организационные границы рассматриваются как основной критерий отнесения работников к составу кадров.

Вместе с тем развитие сферы услуг и усложнение туристской деятельности постепенно выявили ограничения организационного подхода. По мере перехода к комплексному характеру туристской услуги, ее создание перестало осуществляться в рамках одной организации и стало результатом взаимодействия средств размещения, транспорта, общественного питания, объектов культуры, экскурсионного обслуживания и других субъектов туристской деятельности. Вследствие этого принадлежность работника к конкретной организации уже не позволяет, в полной мере, определить состав кадров, участвующих в создании потребительской ценности туристской услуги. Данное обстоятельство обусловило дальнейшее развитие научных представлений о кадрах и формирование отраслевого подхода к их пониманию.

В отличие от индустриальной модели хозяйствования, в которой создание конечного результата осуществляется в пределах одной организации, постиндустриальная экономика характеризуется возрастающей ролью комплексных услуг, формируемых в процессе взаимодействия нескольких хозяйствующих субъектов. Данные процессы нашли отражение в концепции экономики услуг, предложенной В. Р. Фуксом [165], а также получили дальнейшее развитие в современных исследованиях, посвященных трансформации структуры экономики и повышению роли сферы услуг в обеспечении экономического роста [103].

Указанные изменения, в полной мере, проявились и в сфере туризма. Во второй половине XX века развитие туризма сопровождалось переходом к массовым формам туристской деятельности, расширением международного туристского обмена, увеличением разнообразия туристских продуктов и существенным усложнением структуры туристской услуги. Вследствие этого создание туристской услуги стало осуществляться в результате взаимодействия предприятий совершенно различных видов экономической деятельности.

Применительно к сфере туризма отраслевой подход получил широкое распространение в исследованиях, посвященных кадровому обеспечению туристской индустрии, подготовке специалистов, развитию отраслевого рынка труда и прогнозированию кадровой потребности для сферы туризма. При этом объектом анализа выступают кадровые процессы, протекающие на уровне туристской отрасли в целом, где отдельная организация рассматривается как один из элементов отраслевой системы.

Так, в аналитическом докладе Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» «Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма» развитие кадрового потенциала рассматривается как одно из ключевых условий обеспечения устойчивого роста туристской отрасли. Авторы отмечают, что развитие внутреннего туризма сопровождается изменением структуры занятости, возникновением новых профессиональных ролей, трансформацией требований работодателей к компетенциям работников и необходимостью согласования системы профессионального образования с кадровыми потребностями отрасли. При этом объектом исследования выступают не отдельные организации, а кадровое обеспечение туристской отрасли в целом, включая прогнозирование кадровой потребности, формирование профессиональных стандартов, развитие образовательной инфраструктуры и совершенствование механизмов подготовки специалистов [98].

Аналогичный подход прослеживается в исследованиях М. П. Цой, Л. Ф. Зульфикаровой и Д. Р. Наджмиддинова [141], К. Дадли, Л. Даффи, У. Терри и У. Норман [221] и других современных ученых. Авторы рассматривают кадровое обеспечение как важнейший фактор развития сферы туризма, подчеркивая, что конкурентоспособность индустрии определяется не только состоянием отдельных предприятий, но и уровнем профессиональной подготовки специалистов, обеспечивающих ее функционирование. Вместе с тем, как и в предыдущих случаях, вопрос определения состава кадров как совокупности

специалистов, совместно участвующих в создании туристской услуги, остается вне самостоятельного теоретического исследования.

Проведенный анализ отечественной и зарубежной литературы позволяет сделать вывод о том, что отраслевой подход существенно расширяет представления о составе кадров по сравнению с организационным подходом. Если в рамках организационного подхода принадлежность работника к кадрам определяется его включенностью в организационную структуру конкретного предприятия, то отраслевой подход исходит из принадлежности работника к соответствующей отрасли экономики независимо от конкретного работодателя.

Отраслевой подход, безусловно, расширил представления о составе кадров по сравнению с организационным подходом, однако он по-прежнему исходит из существования четких отраслевых границ. Применительно к современной сфере туризма, как к сложному межотраслевому комплексу, такой подход уже не соответствует реальному процессу формирования комплексной туристской услуги. Ее создание и реализация происходит в результате взаимодействия организаций различных видов экономической деятельности, а сама она обладает выраженным мультипликативным эффектом, при котором значительная часть специалистов, непосредственно влияющих на ее качество и потребительскую ценность, относится к другим отраслям экономики.

Данная особенность учтена и в действующем российском законодательстве. Согласно Федеральному закону № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», туристская индустрия трактуется как «комплексная сфера экономической деятельности, связанная с использованием туристских ресурсов и объектов туристской индустрии в целях предоставления туристских услуг, в том числе в составе туристских продуктов, и иных услуг, обеспечивающих потребности туристов, включая услуги по питанию, перевозке, санаторно-курортному лечению, информационному обеспечению, игорно-развлекательные и конгрессно-выставочные услуги». [1]

Вместе с тем даже законодательное определение туристской индустрии не охватывает всех участников создания потребительской ценности туристской

услуги. Так, объекты туристского показа, в том числе музеи, музейно-выставочные комплексы, историко-культурные пространства и иные учреждения культуры, организации креативных индустрий не всегда относятся к туристской индустрии в нормативно-правовом смысле, однако непосредственно участвуют в формировании содержания туристской услуги и во многих случаях являются основной целью путешествия.

По определению они относятся к «туристским ресурсам» - природным, историческим, социально-культурным объектам, включающим объекты туристского показа, а также иным объектам, способным удовлетворить духовные потребности туристов, содействовать восстановлению и развитию их физических сил. [1] При этом объекты туристской индустрии трактуются как разновидность туристских ресурсов: материальные объекты (здания, транспорт, сооружения), находящиеся в собственности или аренде у субъектов индустрии и используемые ими для обслуживания туристов. Сами же субъекты – это юридические и физические лица, профессионально оказывающие туристские услуги. [10]

Аналогичная ситуация характерна для цифровых сервисов, информационных платформ и иных видов деятельности, функционирование которых оказывает непосредственное влияние на качество туристского обслуживания, но формально относится к другим видам экономической деятельности.

Следовательно, принадлежность работника к конкретной организации, лежащая в основе организационного подхода, равно как и его принадлежность к определенной отрасли экономики, являющаяся основой отраслевого подхода, не может рассматриваться в качестве универсального критерия определения состава кадров в условиях современной сферы туризма. Значительная часть специалистов, непосредственно влияющих на содержание, качество и потребительскую ценность туристской услуги, организационно относится к различным предприятиям и статистически учитывается в различных видах экономической деятельности, однако фактически участвует в создании единого результата туристского обслуживания.

Проведенный исторический анализ показал, что развитие туристской деятельности сопровождалось не только изменением организационных форм туризма, но и последовательным усложнением самой туристской услуги. По мере развития организованного, массового и современного туризма туристская услуга приобретала комплексный характер и все в большей степени формировалась в результате взаимодействия большого числа участников [81].

Одновременно происходило последовательное формирование специфических свойств туристской услуги. К их числу относятся комплексность, нематериальность, неразрывность производства и потребления, вариативность качества, невозможность хранения, сезонность, зависимость качества услуги от исполнителя, а также территориальная разобщенность приобретения и потребления услуги [36]. Каждое из перечисленных свойств оказывает непосредственное влияние на организацию профессиональной деятельности работников туристской сферы.

Так, комплексный характер туристской услуги обуславливает необходимость участия в ее создании специалистов различных организаций; неразрывность производства и потребления повышает значение непосредственного взаимодействия работников с туристом; вариативность качества делает качество услуги зависимым от профессиональной подготовки каждого участника обслуживания; сезонность определяет особенности воспроизводства кадров и организации занятости; цифровизация процессов обслуживания предъявляет новые требования к уровню цифровых компетенций работников. Таким образом, конечный результат туристской деятельности определяется уже не эффективностью работы отдельной организации или отдельной отрасли, а согласованностью профессиональной деятельности большого числа специалистов, представляющих различные виды экономической деятельности.

Современный этап развития туризма характеризуется не только дальнейшим расширением межотраслевого взаимодействия, но и глубокой

цифровой трансформацией процессов создания и предоставления туристских услуг.

В современной экономической литературе данный этап связывается с развитием платформенной экономики [18], характеризующейся широким использованием цифровых платформ, технологий искусственного интеллекта, анализа больших данных, облачных сервисов и платформенных бизнес-моделей, обеспечивающих взаимодействие производителей и потребителей услуг в едином цифровом пространстве. В отличие от классической экономики сферы услуг цифровые платформы становятся самостоятельной инфраструктурой формирования туристской услуги, объединяя средства размещения, транспортные организации, объекты культуры, предприятия общественного питания, других поставщиков услуг и конечных потребителей.

При этом интеграционный подход не исключает, а сочетает отдельные положения функционального и ресурсного подходов. Функциональный подход проявляется в том, что основанием отнесения работника к кадрам сферы туризма выступает не его формальная принадлежность к конкретной организации или виду экономической деятельности, а выполняемая им профессиональная функция в процессе создания, предоставления и сопровождения комплексной туристской услуги.

Ресурсный подход раскрывает экономическое значение кадров как одного из элементов ресурсного потенциала сферы услуг [67; 98; 124; 131]. В его рамках сотрудники рассматриваются не только как носители профессиональных функций, но и как совокупность возможностей, знаний и навыков, компетенций и опыта, влияющих на качество оказания туристской услуги, что соответствует общим представлениям теории развития человеческого капитала, в том числе применительно к особенностям сферы услуг.

Подводя итог вышесказанному, на рисунке 1.1. представлена трансформация основных методических подходов к концептуализации понятия «кадры в сфере туризма».



Рисунок 1.1. - Трансформация методических подходов к сущности категории «кадры в сфере туризма» (авторские разработки)

На основании проведенного исследования автором 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.

Необходимо также учитывать, что современный этап развития туризма характеризуется тем, что формирование и развитие кадров должно носить опережающий характер по отношению к динамике туристской деятельности.

Следовательно, можно сделать вывод о том, что необходимо понимание совокупности 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».

1.2. Кадровый потенциал как ключевой фактор обеспечения устойчивого развития сферы туризма

В современной государственной политике Российской Федерации категория «кадровый потенциал» занимает одно из ключевых мест при определении приоритетов социально-экономического развития. Понятие «кадровый потенциал» широко используется в документах стратегического планирования, Указах Президента Российской Федерации [2], Постановлениях Правительства Российской Федерации, Национальных проектах [7], а также в федеральных и региональных отраслевых документах [8].

При этом кадровый потенциал рассматривается как один из важнейших факторов обеспечения устойчивого развития отраслей экономики, повышения их конкурентоспособности и достижения национальных целей развития. Несмотря на широкое применение рассматриваемой категории в государственном управлении, ее содержание трактуется неоднозначно. В действующем

законодательстве отсутствует единое определение кадрового потенциала, а в документах стратегического планирования данный термин используется для характеристики различных аспектов кадрового обеспечения: профессиональных возможностей работников, кадрового резерва, обеспечения отраслей квалифицированными специалистами, развития человеческого капитала и иных направлений кадровой политики.

Анализ отечественных ([52], [62], [65], [76], [110]) и зарубежных ([156], [175], [222]) 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. Исследователи используют различные системы показателей, методы и критерии оценки, что свидетельствует о продолжающемся развитии теоретических представлений о рассматриваемой категории ([42], [164], [199]).

Обратив на себя внимание исследователей как самостоятельный объект изучения в рамках развития экономической науки в начале 70-х-80-х годов XX века, категория «кадровый потенциал» появляется как характеристика постиндустриального этапа развития общества, отражающая переход от категории «трудовые ресурсы» как планово-учетного показателя или совокупности людей, способных к труду и категории «кадры» как учета наличного штата работников [47] вначале к категории «человеческий капитал» [60], [147], [195], в рамках которой инвестиции в образование, здравоохранение и профессиональную подготовку рассматриваются как вложения, повышающие производительность труда, а затем и к категориям «трудовой потенциал», который характеризовал не только наличие работников, но и уровень их образования, квалификации, профессионального опыта, состояния здоровья, способностей к труду и развитию [47], [55].

Дальнейшая эволюция представления о важности человеческого фактора и его вкладе в экономику привела к пониманию кадрового потенциала как оценки

способностей, знаний, навыков, опыта и мотивации работников, которые могут быть актуализированы для достижения стратегических целей организаций и отраслей ([66], [72]).

В научной литературе прослеживается тенденция, указывающая на то, что эволюция исследований кадрового потенциала во многом повторяет закономерности развития категории «кадры». Первоначально кадровый потенциал рассматривался применительно к отдельным организациям ([47], [53], [94], [146]), а основное внимание уделялось профессиональным, квалификационным и личностным характеристикам работников. По мере развития экономической науки объект исследования расширился до уровня отрасли ([64],[96],[112]), а также стал включать региональную специфику [70]. С развитием экономики сферы услуг и возникновением платформенной экономики, отраслевая специфика кадрового потенциала приобрела особое значение ([68], [72], [77]), что обосновывает возможность применения для анализа эволюции понятия «кадровый потенциал в сфере туризма» уже представленных нами ранее организационного, отраслевого и интеграционного подходов (таблица 1.2).

Обобщение результатов анализа представленных подходов к определению понятия кадрового потенциала в сфере туризма демонстрирует не только отсутствие единого взгляда на понимание его структуры, но и тот факт, что, несмотря на различия в трактовках, большинство исследователей рассматривают кадровый потенциал как многокомпонентную категорию, объединяющую профессиональные, личностные и иные характеристики работников. В частности, в современных исследованиях, все чаще речь идет о цифровых компетенциях.

Таким образом, по нашему мнению, дальнейшее изучение кадрового потенциала в сфере туризма должно быть направлено на выявление наиболее значимых характеристик и критериев, определяющих способность кадров обеспечивать создание качественной туристской услуги.

Таблица 1.2

Эволюция подходов к пониманию кадрового потенциала применительно к сфере туризма (составлено автором на основе [16]; [47]; [53]; [64]; [68]; [70]; [72]; [77]; [94]; [96]; [112]; [117]; [146])

Авторы	Содержание понятия «кадровый потенциал»	Ограничения применительно к сфере туризма
<u>Организационный подход</u>		
В. Н. Батова, В. В. Рассадин [146]	Совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих его трудовые возможности, способность достигать необходимых результатов в заданных условиях и совершенствовать профессиональные навыки	Не рассматривается наличие специфических компетенций, связанных с сервисной деятельностью
А. Ю. Дещенко [47]	Совокупность квалифицированных работников, наделенных профессиональными (наличие образования, знаний, опыта, навыков, способностей, компетенций), моральными и личностными характеристиками (наличие культуры, смелость, готовность к риску, изобретательность, целеустремленность, коммуникабельность), которые способны к постоянному совершенствованию и развитию, профессиональная подготовка и трудовой опыт которых позволяют выполнять необходимые функции	Кадровый потенциал рассматривается статично
К. С. Журавлева, О. Ю. Мичурина [53]	Совокупность численности сотрудников, их умений, способностей и потенциальных возможностей, которые позволяют эффективно выполнять должностные обязанности и достигать поставленных задач. Он включает профессиональные знания, опыт, навыки, компетенции персонала, а также их способность адаптироваться, сотрудничать и внедрять инновации и отражает не только количественные показатели, но и качественные характеристики работников, влияющие на производительность и развитие организации	Не учитываются особенности туристской услуги
К. Г. Кречетников [72]	Совокупность качественных и количественных характеристик персонала, включающих численность, состав и структуру, физические и психологические возможности кадров, интеллектуальные и креативные способности, их профессиональные знания и квалификационные навыки, коммуникативность и способность к сотрудничеству, отношение к труду и т.д.	Не учитывается адаптивность категории к изменяющимся условиям внешней среды сферы туризма
Д. О. Неверкевич [94]	Имеющиеся знания, умения и способности работников, реализуемые в процессе трудовой деятельности, а также возможности, которыми работники объективно обладают как носители рабочей силы, но которые еще не востребованы производством или профессиональным обучением	Отсутствует ориентация на совместную межотраслевую сервисную деятельность по созданию услуги

<u>Отраслевой подход</u>		
А. В. Кашепов [64]	Наиболее ценная часть общественного богатства вообще, а в сфере услуг особенно. В этой связи чрезвычайно важны прогнозы относительно количественных параметров кадрового потенциала сферы услуг	Игнорируются проблемы обеспечения престижа и текучести кадров
И. А. Кислова, О. В. Бурдюгова [68]	Сложная система, которая состоит из трудового потенциала работников отрасли, образовательных учреждений, осуществляющих профильную подготовку кадров по отраслевым направлениям и обучающихся. Поэтому при решении задач воспроизводства кадрового потенциала туристской отрасли необходимо учитывать и личностные, квалификационные и психофизические характеристики кадров, влияющие на конкурентоспособность и на достижения экономических целей отрасли	Не учитывается сетевой характер организаций, не относящихся к туризму по ОКВЭД, но напрямую влияющих на качество услуги
М.В. Носкова [96]	Теоретическая и социально-экономическая категория, отражающая участие каждого работника организации в производстве с учетом его психофизиологических, личностных и профессиональных потенций, проявляющихся в форме индивидуального кадрового потенциала, развивающегося в результате синергетического эффекта взаимодействия работников персонала	Синергетические процессы, касающиеся развития кадрового потенциала в сфере туризма распространяются на всех участников комплексной туристской услуги
Е. В. Сенченко [112]	Совокупность кадровых потенциалов персонала предприятий отрасли, формирующуюся под воздействием отраслевых и общегосударственных факторов и определяющую эффективность функционирования отрасли	Игнорируется комплексность туристской услуги
<u>Интеграционный подход</u>		
И. Э. Алединов, Т.Н. Каджаметова [16]	Развитие кадрового потенциала в сфере туризма представляет собой комплексный процесс, предполагающий внедрение модульных образовательных программ, сформированных в результате партнерства между бизнесом, образовательными учреждениями и государством, которые целенаправленно ориентированы на формирование у специалистов цифровых компетенций и обеспечение их соответствия актуальным стандартам сервиса для быстрой адаптации с учетом региональных особенностей	Не учитывается межотраслевой характер сферы туризма
Е. Р. Ластовецкая [77]	Включает в себя помимо кадров в сфере туризма конкретный уровень коллективных способностей, с перспективой активации в необходимый период	Не учитывается влияние цифровых технологий и развития платформенной экономики
Д. В. Старченко, [117]	Трактуется как совокупность качественных характеристик персонала (уровень образования, квалификации и соответствия профессии), которые могут быть количественно оценены и служат одной из составляющих общей эффективности труда на предприятии сферы услуг для расчета интегральных показателей оценки	Учитывает статичные показатели, не принимая во внимание динамический ресурс (например, обучаемость)

В научной литературе значительное внимание также уделяется качественным характеристикам кадрового потенциала в сфере туризма. Традиционно для работников разного уровня квалификации значимы различные характеристики [98], при этом базовые профессиональные навыки определяются структурой туристской индустрии [1]. К профессиональным компетенциям сегодня также следует отнести цифровые навыки, интеграцию технологических и коммуникативных компетенций, креативность, комплексное понимание туристской деятельности с точки зрения мышления, ориентированного на межотраслевое и устойчивое развитие, способности к непрерывному обучению и гибридным навыкам ([48], [98], [108], [109]).

С точки зрения социально-психологических характеристик, или так называемых «гибких навыков» [97], которые многие исследователи ставят на первое место по значимости, также выделяют: адаптивность, феномен лидерства [88], умение работать в команде, эмоциональный интеллект, мотивацию, навыки общения и др.

К количественным характеристикам кадрового потенциала в сфере туризма относят: численность занятых, распределение по полу и возрасту, состав профессионально-квалификационных групп, текучесть кадров, инвестиции в человеческий капитал, инновационную активность, количество вакансий и соискателей, показатели дефицита кадров, количество студентов, обучающихся по туристским специальностям и т.д. [78; 98].

Раскрытие содержания кадрового потенциала в сфере туризма требует характеристики особенностей туристской деятельности, которые лежат в основе требований к работникам и их профессиональным возможностям. Одной из таких характеристик является неоднородность, обусловленная существованием различных видов туризма, характером туристского спроса, составом участников процесса обслуживания и требованиями к кадровому обеспечению.

Как отмечают Г. А. Карпова и Л. В. Хорева [63], классификация видов туризма должна основываться на содержательных и функциональных критериях, отражающих цели путешествия, способы передвижения, средства размещения,

особенности туристского потребления, использование различных туристских ресурсов и другие признаки, определяющие характер туристской деятельности.

В зависимости от основной цели путешествия выделяются культурно-познавательный, деловой, спортивный, образовательный, религиозный, экологический, лечебно-оздоровительный и другие виды туризма [1]. Каждый из них предъявляет различные требования к профессиональным компетенциям работников, участвующих в создании и реализации туристской услуги. Так, культурно-познавательный туризм предполагает участие работников учреждений культуры, экскурсоводов и гидов, деловой туризм - специалистов по организации конгрессно-выставочной деятельности и деловых мероприятий, экологический - работников особо охраняемых природных территорий и инструкторов-проводников, а лечебно-оздоровительный - медицинского персонала и специалистов санаторно-курортного лечения и т.д.

О постоянном уточнении и пополнении классификации современных туристских услуг, а, следовательно, и развитии видов туризма, говорят многие отечественные и зарубежные исследователи. В частности, А. Ю. Баранова [25] выделяет такие нишевые виды туризма как фото- и кинотуризм, генеалогический и так называемые «цветные виды туризма», также обоснованные в трудах Х. Тресерраса-и-Хуана и С. Терзич [203]. Данные авторы выделяют, к примеру, «оранжевый» туризм, под которым понимается культурный и креативный вид туризма, нацеленный на знакомство с сельским хозяйством, ремеслом, гастрономией и творческими отраслями. «Зеленый» [163] или «голубой» [148] туризм рассматриваются в работах П. Эзеха, К. Дубе, и М. Брито и Л. Силвейра.

Вместе с тем различия между видами туризма проявляются не только в составе субъектов туристской деятельности, но и в структуре туристской услуги. Несмотря на ее определение в соответствии с законодательством, фактическое содержание туристской услуги варьируется в зависимости от многих факторов (цели путешествия, состава услуг, продолжительности пребывания, уровня участия туриста в процессе обслуживания и т.д.), что также зафиксировано в

международной практике для возможности сопоставления статистики туризма и расчета вспомогательных счетов туризма в разных странах [216].

Как отмечают Г. А. Карпова и Л. В. Хорева, туристские услуги могут классифицироваться по функциональному назначению, степени обязательности потребления, сезонности, массовости, организованности, потребительским сегментам, уровню включенности потребителя в процесс производства услуги и другим признакам [63].

А. В. Хорошилов и Н. В. Днепровская указывают на то, что цифровизация меняет модель взаимодействия поставщиков и потребителей туристских услуг [139], а также, опираясь на труды российских исследователей (А. Ю. Александрова [17], М. А. Морозова, М. М. Морозова [92], Т. П. Розанова, Р. Ю. Стыцюк [106] и др.), констатируют, что существует значительный разрыв между тем, что входит в статистические отчеты, и тем, что реально происходит в сфере туризма.

Официальная статистика не в полной мере отражает такие явления, как рост самостоятельного туризма, развитие аутсорсинга, распространение индивидуальных средств размещения и увеличение числа самозанятых (гидов, экскурсоводов, арендодателей), а также не фиксирует лиц, занимающихся организацией туров без образования юридического лица. В связи с этим, весьма актуальным представляется не только совершенствование методологии сбора данных, но и уточнение самого понятия «кадровый потенциал» в сфере туризма.

Традиционное понимание кадрового потенциала, ориентированное на штатных работников организаций, становится недостаточным в условиях цифровой трансформации и платформенной экономики, где значительная часть специалистов работает вне формальных трудовых отношений.

Проведенный анализ показывает, что виды туризма и структура туристской услуги оказывают непосредственное влияние на содержание кадрового потенциала. Если для большинства отраслей экономики требования к работникам определяются технологией производства либо спецификой деятельности

отдельной организации, то в сфере туризма ключевым фактором выступает содержание комплексной туристской услуги.

Современное развитие туристской индустрии существенно расширяет традиционное представление о составе участников создания туристской услуги. Если ранее комплексная туристская услуга преимущественно формировалась туроператором или иной организацией, объединявшей отдельные услуги в единый туристский продукт, то в настоящее время все чаще сам турист формирует индивидуальную совокупность услуг, самостоятельно выбирая средства размещения, транспорт, объекты туристского показа и иные элементы путешествия. При этом организации, оказывающие соответствующие услуги, могут не иметь между собой организационных или договорных связей, однако в восприятии потребителя они образуют единую туристскую услугу, качество которой определяется совокупным результатом деятельности всех ее участников.

Из сказанного следует, что оценка кадрового потенциала в сфере туризма не может ограничиваться анализом кадров отдельных организаций либо предприятий туристской индустрии. Необходимо учитывать профессиональные возможности работников всех организаций и видов экономической деятельности, результаты взаимодействия которых непосредственно влияют на качество комплексной туристской услуги независимо от наличия между ними формализованных организационных связей.

Выявленная взаимосвязь характеристик кадров и условий их развития показывает, что кадровый потенциал сферы 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.

Надо сказать, что развитие кадрового потенциала в сфере туризма зависит от источников финансирования и характера применяемых инновационных технологий.

Различия в источниках финансирования обуславливают неодинаковые возможности организаций по привлечению, подготовке, удержанию и профессиональному развитию работников. Организации, функционирующие за счет рыночных доходов, соотносят затраты на обучение и развитие персонала с ожидаемым экономическим результатом, изменением спроса и окупаемостью вложений. В сегментах туризма, связанных с деятельностью государственных и муниципальных учреждений, объектов культуры, особо охраняемых природных территорий и социально ориентированных организаций, кадровое развитие в значительной степени зависит от бюджетного финансирования, государственных программ, субсидий и грантовой поддержки. При смешанной модели финансирования возможности развития кадрового потенциала определяются согласованностью интересов государства, бизнеса и иных участников создания туристской услуги.

Технологическое развитие туристской деятельности приводит не только к появлению новых инструментов обслуживания, но и к перераспределению функций между работником, организацией, цифровой платформой и потребителем. В результате наряду с традиционными профессиональными компетенциями возрастает значение цифровой грамотности, способности работать с информационными системами и данными, готовности осваивать новые технологии, взаимодействовать в цифровой среде и адаптироваться к изменению форм предоставления туристских услуг. При этом технологические требования различаются в зависимости от вида туризма и состава услуги. Например, в деловом туризме особое значение имеют цифровые системы организации мероприятий, в культурно-познавательном - мультимедийные и иммерсивные технологии, в гостиничной деятельности - автоматизированные системы управления и персонализации обслуживания, в самостоятельном туризме - платформенные сервисы и цифровые каналы взаимодействия с потребителем.

Следовательно, характеристика кадрового потенциала в сфере туризма должна учитывать: содержательную специфику отдельных видов туризма, использование туристских ресурсов, ресурсные возможности для развития кадров, обусловленные источниками финансирования и изменением профессиональных требований под воздействием инновационных технологий.

В связи с вышесказанным, целесообразно разграничить содержание кадрового потенциала в сфере туризма и условий его развития. Содержание кадрового потенциала в сфере туризма раскрывается через совокупные профессиональные и личностные возможности и компетенции работников, участвующих в создании туристской услуги. При этом отраслевая специфика (виды туризма), организационно-экономические условия и технологический уклад определяют особенности реализации этих возможностей и направления их развития.

Такое разграничение имеет принципиальное значение, поскольку позволяет рассматривать кадровый потенциал не как совокупность характеристик отдельных работников, а как развивающуюся синергетическую способность кадров обеспечивать создание комплексной туристской услуги в конкретных организационно-экономических условиях.

Важно отметить, что отличительная особенность кадрового потенциала в сфере туризма состоит не в наличии отдельных универсальных характеристик работников, которые могут быть востребованы и в других отраслях, а в способе их объединения и реализации в процессе создания комплексной туристской услуги. Поскольку кадровый потенциал обеспечивает возможность создания и предоставления туристской услуги, он должен рассматриваться не изолированно, а как один из элементов ресурсного потенциала сферы услуг ([36], [82]).

Таким образом, *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.

Развитие кадрового потенциала обеспечивает синергетический и мультипликативный эффект, выражающийся в повышении эффективности функционирования сферы туризма и смежных видов экономической деятельности. 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 (рисунок 1.2).

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,



Рисунок 1.2. - Структура кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

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

Стоит отметить, что анализ существующих практик развития кадрового потенциала в сфере туризма выявляет их фрагментарный характер, проявляющийся в отсутствии сквозного аналитического инструментария, обеспечивающего взаимосвязь этапов подготовки, привлечения, адаптации и развития персонала с экономическими результатами деятельности предприятий сферы услуг. В условиях сервисной экономики, где услуга выступает специфическим товаром, ценность которого определяется качеством взаимодействия с потребителем, уровень подготовки и структура кадрового потенциала непосредственно влияют на формирование потребительской ценности и конкурентных преимуществ.

В результате очень часто кадровые решения принимаются реактивно, без количественной оценки кадровых рисков и прогнозирования их влияния на показатели эффективности, что ограничивает возможности максимального использования кадрового потенциала как элемента ресурсного потенциала сферы услуг.

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.

1.3. Моделирование развития кадрового потенциала в сфере туризма

Развитие кадрового потенциала в сфере туризма требует обращения к теоретическим подходам, позволяющим выявить экономические условия и факторы его формирования, воспроизводства и использования. В современной экономической науке данные процессы рассматриваются, прежде всего, в рамках институциональной экономики, анализирующей влияние формальных и неформальных правил, транзакционных издержек и координации субъектов сферы услуг и смежных видов экономической деятельности на развитие отраслей и регионов. Применительно к сфере туризма институциональный подход позволяет рассматривать кадровый потенциал как результат взаимодействия государства, бизнеса, системы образования и иных участников межотраслевого комплекса. Это создает теоретическую основу для перехода от описания кадрового обеспечения к ресурсной интерпретации процессов его формирования, воспроизводства и использования, а также создает основу для последующего обоснования экосистемного подхода.

Классические и современные представители институционального направления (Т. Веблен [217], Дж. Коммонс [155], Р. Коуз [154], У. Митчелл [180], Д. Норт [95], О. Уильямсон [219]) указывают на то, что эффективность использования ресурсов определяется не только рыночными факторами, но и качеством институциональной среды. В контексте туристской сферы это означает, что кадровый потенциал формируется в рамках системы институционально обусловленных взаимодействий участников туристского рынка. При этом данные направления регулируются различными ведомственными и отраслевыми структурами.

В условиях сервисной экономики и межотраслевого характера туристской деятельности такая институциональная дифференциация приводит к рассогласованию требований к компетенциям, условиям занятости и параметрам подготовки кадров, что усложняет процессы развития кадрового потенциала и снижает их результативность. Тем самым институциональный подход позволяет

выявить структурные ограничения, обусловленные фрагментарностью регулирования и недостаточной согласованностью участников, участвующих в предоставлении туристских услуг.

Современный этап развития институциональной экономической теории характеризуется расширением предметного поля за счет включения социальных, инновационных и пространственных факторов, что отражено в работах Н. В. Высоцкой [40], А. М. Кушнир [75], И. А. Маньковского [83], О. С. Сухарева [121]. В данных исследованиях институциональный анализ применяется для изучения устойчивости социально-экономических систем, распределения ресурсов и поведения экономических агентов на микро- и мезоуровнях в условиях нестабильности. Аналогичные выводы представлены и в зарубежных работах, где подчеркивается роль институциональной среды в формировании моделей экономического поведения и обеспечении устойчивого роста (М. Альтман [145], Дж. М. Кларк [153], Й. Искандар [172] и др.).

Применительно к сфере туризма, характеризующейся межотраслевой структурой и высокой чувствительностью к внешним шокам, институциональная теория дает основание рассматривать кадровый потенциал не как статическую совокупность работников, а как результат институционально организованного взаимодействия субъектов, участвующих в предоставлении туристских и культурных услуг как взаимосвязанных элементов единого туристского продукта.

В ряде исследований подчеркивается, что институциональные ограничения и различия региональных режимов регулирования определяют условия формирования и воспроизводства ресурсов сферы туризма, включая кадровый потенциал, поскольку влияют на доступность образовательной инфраструктуры, устойчивость занятости, качество трудовой среды и мотивацию работников (И. Вада [218], А. Ш. Гоибназаров [43], С. Карим [175], Н. Д. Стахно [118] и др.). В российской научной традиции отдельное внимание уделяется роли региональных институтов и взаимодействию органов управления, образовательных организаций и работодателей при подготовке кадров для сферы туризма и гостеприимства (С. В. Кускова, Т. А. Красева [74]). Дополнительно отмечается, что туристская

деятельность порождает внешние эффекты, связанные с межотраслевым характером туристских услуг, что усиливает потребность в институциональной координации (А. Пигу [191]). В кадровом аспекте это проявляется в необходимости согласования требований к компетенциям, условиям занятости и качеству услуг между экономически взаимосвязанными участниками межотраслевого туристского комплекса.

Таким образом, результаты институционального анализа позволяют рассматривать качество институциональной среды как ключевой фактор развития кадрового потенциала в сфере туризма и одновременно как элемент ресурсного потенциала отрасли сферы услуг, определяющий эффективность его использования. Вместе с тем выявленная фрагментарность институционального регулирования и необходимость согласования требований к компетенциям, условиям занятости и качеству услуг свидетельствуют о том, что институциональные ресурсы не исчерпывают совокупность факторов, влияющих на формирование кадрового потенциала. Это обуславливает необходимость расширения ресурсной интерпретации за счет включения социально-экологических и управленческих параметров, что позволяет перейти к рассмотрению ESG-концепции (Environmental, Social, Governance) как следующего уровня анализа ресурсов развития кадрового потенциала в сфере услуг.

В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на экономическую эффективность, ESG-подход расширяет институциональную рамку за счет включения стандартов занятости, социальной инклюзивности и корпоративного управления, непосредственно влияющих на процессы развития кадрового потенциала в сфере услуг, что отмечается такими авторами как Джахангир С., Икбал А., Чжан В. [170], Мурильо-Рамос Л. [182] и другими.

В ряде зарубежных исследований подчеркивается, что ESG-факторы трансформируют систему стимулов экономических субъектов, воздействуя на структуру инвестиций в персонал, требования к компетенциям и условия труда, что позволяет рассматривать ESG не только как нормативную рамку, но и как

экономически значимый элемент ресурсного потенциала сферы услуг, обеспечивающий развитие кадрового потенциала (Чжан Дж Цзэяо Ч. и др.) [224, 174]. Применительно к туристской и сервисной сферам данные процессы проявляются в усилении требований к качеству занятости, формировании «зеленых» и сервисно-ориентированных компетенций, развитии инклюзивных моделей занятости и повышении прозрачности управленческих практик (Ли К., Халлак Р., Шахир И.) [177].

В российской научной школе ESG-подход также рассматривается как фактор трансформации моделей социально-экономического развития и управления человеческим капиталом. В исследованиях Н. В. Высоцкой, Е. Ю. Камчатова, В. А. Верникова [40] подчеркивается, что внедрение ESG-принципов усиливает роль нематериальных факторов роста, изменяет требования к качеству занятости и актуализирует необходимость институционального сопровождения процессов формирования и воспроизводства кадрового потенциала.

Применительно к сфере туризма и гостеприимства российские исследователи (С. В. Кускова, Т. А. Красева [74]; Г. А. Карпова, Т. С. Кравцова [62] и другие) указывают на возрастающее значение устойчивых практик, социальной ответственности бизнеса и интеграции образовательных и отраслевых институтов в формировании кадрового потенциала, ориентированного на сервисное качество и устойчивое развитие территорий.

В рамках настоящего исследования ESG-подход рассматривается как самостоятельный ресурсный контур развития кадрового потенциала, отражающий требования к качеству занятости, социальной устойчивости и управленческой эффективности в сфере услуг.

Технологическим продолжением ESG-парадигмы устойчивого развития становится концепция Индустрии 5.0, сформулированная Европейской комиссией как рамка человекоцентричной и устойчивой цифровой трансформации, ориентированной на интеграцию технологических решений с социальными и гуманитарными приоритетами.

В отличие от Индустрии 4.0, фокусирующейся преимущественно на автоматизации и росте производительности, Индустрия 5.0 рассматривает человека как центральный элемент производственных и сервисных систем, подчеркивая значение компетенций, креативности и социальной ответственности [186]. В зарубежных исследованиях также показано, что переход к Индустрии 5.0 сопровождается трансформацией требований к кадровому потенциалу: возрастает роль гибридных навыков, способности к непрерывному обучению, междисциплинарности и адаптивности персонала [177].

В российской научной литературе идеи человекоцентричной цифровой трансформации рассматриваются в контексте перехода к новой технологической парадигме и усиления роли человеческого капитала в экономическом развитии. В работах Гальченко С. А. [41], Хмелева Г. А. и др. [138] подчеркивается, что внедрение технологий нового поколения должно сопровождаться институциональными изменениями и развитием кадрового потенциала как ключевого условия устойчивости социально-экономических систем. Работы Н. В. Высоцкой и О. С. Сухарева акцентируют внимание на том, что цифровая трансформация без опоры на человеческий капитал усиливает структурные дисбалансы и снижает устойчивость развития национальной экономики, в том числе и сферы услуг [40, 121].

Применительно к сфере туризма российские авторы (Г. А. Карпова, Т. С. Кравцова [62]; О. Н. Кострюкова, А. А. Мусакин, В. П. Орловская [71]) отмечают, что цифровизация сопровождается изменением содержания труда, ростом спроса на мультикомпетентных специалистов и необходимостью интеграции образовательных программ с цифровыми платформами.

В совокупности данные положения позволяют рассматривать Индустрию 5.0 как технологический ресурс развития кадрового потенциала, определяющий условия его адаптации к цифровым, экологическим и социальным вызовам.

Таким образом, институциональная теория, ESG-концепция и концепция Индустрии 5.0 последовательно раскрывают различные аспекты формирования и развития кадрового потенциала в сфере туризма. Вместе с тем каждая из

рассмотренных концепций исследует лишь отдельные элементы системы, не позволяя в полной мере объяснить механизмы их взаимодействия в условиях межотраслевого характера туристской деятельности. Это обуславливает необходимость обращения к экосистемному подходу, который рассматривает развитие кадрового потенциала как результат согласованного функционирования взаимосвязанных субъектов, институтов и ресурсов, обеспечивающих совместное создание ценности и устойчивое развитие сферы туризма.

Надо отметить, что экосистемный подход в экономических исследованиях получил развитие в рамках концепции бизнес-экосистем, сформулированной Дж. Ф. Муром, рассматривающим фирмы и организации как элементы сети совместного создания ценности [181]. В дальнейшем М. Иансити и Р. Левиен обосновали роль «ядерных» участников экосистем в обеспечении устойчивости и инновационной динамики [168], тогда как А. Гавер и М. А. Кузумано показали значение платформенных моделей как инфраструктурной основы экосистемного развития [166]. Р. Аднер и М. Г. Якобидес с соавторами расширили данный подход, предложив трактовку экосистем как многоуровневых структур координации, характеризующихся высокой взаимозависимостью, неопределенностью и адаптивностью [144, 173].

В отечественной научной традиции экосистемная проблематика развивается в работах Д. С. Иванова [57], А. В. Кузнецова и М. А. Петровой [73], В. В. Тарасенко [122], где подчеркивается значение экосистем для инновационного и регионального развития в условиях цифровизации. Применительно к сфере туризма экосистемный подход раскрывается в исследованиях Е. Н. Смирнова [115], А. А. Горшкова и Т. Е. Лебедевой [44], Н. В. Дороховой и С. А. Шерстюка [51], Н. К. Сердюковой и С. Д. Сердюкова [114], показывающих, что устойчивость туристских систем определяется не столько отдельными субъектами, сколько качеством их взаимодействия.

Особое значение приобретают работы, посвященные человеческому капиталу и подготовке кадров в туристских экосистемах (Г. А. Карпова, Т. С. Кравцова; О. Н. Кострюкова, А. А. Мусакин; С. Ли, Р. Халлак, И. Шахир) [62, 71,

177], а также исследования, связывающие развитие туризма с устойчивыми практиками и «зеленым» человеческим капиталом (А. Икбал, У. Чжан, С. Джахангир; Л. Мурильо-Рамос и др.; Дж. Чжан; Ц. Цзэю, Дж. Кумар) [170, 174, 182, 224].

В рамках настоящего исследования перечисленные выше теоретические положения используются как основа для выделения ресурсных контуров развития кадрового потенциала и перехода к экосистемной интерпретации процессов согласования ресурсов и взаимодействия субъектов на туристском рынке (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Генезис ресурсного обеспечения развития кадрового потенциала в сфере туризма
(авторские разработки)

Наименование подхода или концепции	Теоретическая основа	Экономическое содержание этапа	Роль в формировании кадрового потенциала в сфере туризма
Институциональный подход	Институциональная экономическая теория (Веблен, Коммонс, Митчелл; Коуз; Норт; Уильямсон)	Формирование правил доступа к ресурсам, снижение/рост транзакционных издержек, координация экономических агентов	Определяет условия воспроизводства кадрового потенциала сферы туризма через систему образования, занятости и отраслевого регулирования
ESG-подход	Концепция устойчивого развития, ESG, ЦУР ООН	Нормативное расширение институциональной среды за счет экологических, социальных и управленческих требований, трансформирующее систему стимулов и ограничений	Формирует концепцию устойчивого развития кадрового потенциала: «зеленые» компетенции, качество занятости, социальная инклюзивность применительно к особенностям сферы услуг
Концепция Индустрия 5.0	Концепция Industry 5.0 (человекоцентричность, устойчивость, цифровая трансформация)	Технологическая реализация ESG-принципов через человекоцентричную цифровизацию и интеграцию технологий с социальными целями	Определяет новые требования к компетенциям в сфере туризма: гибридные навыки, обучаемость, междисциплинарность, адаптивность

Экосистемный подход	Теория бизнес-экосистем (Мур; Иансити и Левиен; Аднер; Якобидес и др.)	Интеграция институционального, ESG- и технологического контуров в распределенную систему координации субъектов системы и ресурсов	Обеспечивает согласование институциональных, ESG- и технологических ресурсов между функциональными компонентами экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма
Ресурсный подход	Ресурсный и системный подходы в области управления качеством услуг	Конкретизация экосистемной логики через структурирование институциональных, ESG-ориентированных и технологических ресурсов	Формируют экономическую основу устойчивого кадрового обеспечения межотраслевого комплекса
<i>Экосистема развития кадрового потенциала</i>	<i>Интеграция институционального, ESG и технологического контуров</i>	<i>Авторская интерпретация экосистемы как многоуровневой институционально организованной системы, обеспечивающей реализацию организационного и динамического потенциала через мобилизацию, координацию и адаптивное перераспределение ресурсов</i>	<i>Создает целостную модель развития кадрового потенциала в сфере туризма</i>

Таким образом, 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, нами предлагается экосистемная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма, которая представляет собой ресурсную модель, которая может стать методической основой для оценки эффективности использования ресурсов для обеспечения устойчивого роста кадрового потенциала в сфере туризма (рисунок 1.3).

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. Развитие кадрового потенциала рассматривается как результат изменения качественных характеристик кадров в сфере туризма в процессе межотраслевого взаимодействия при создании, предоставлении и сопровождении туристской услуги.

Особое место в экосистеме занимает потребитель туристской услуги, который выступает не только получателем результата деятельности ее участников, но и активным участником формирования содержания услуги. Через

потребительский выбор, оценку качества и обратную связь он воздействует на деятельность субъектов экосистемы, изменение требований к кадрам и направления развития кадрового потенциала в сфере туризма.

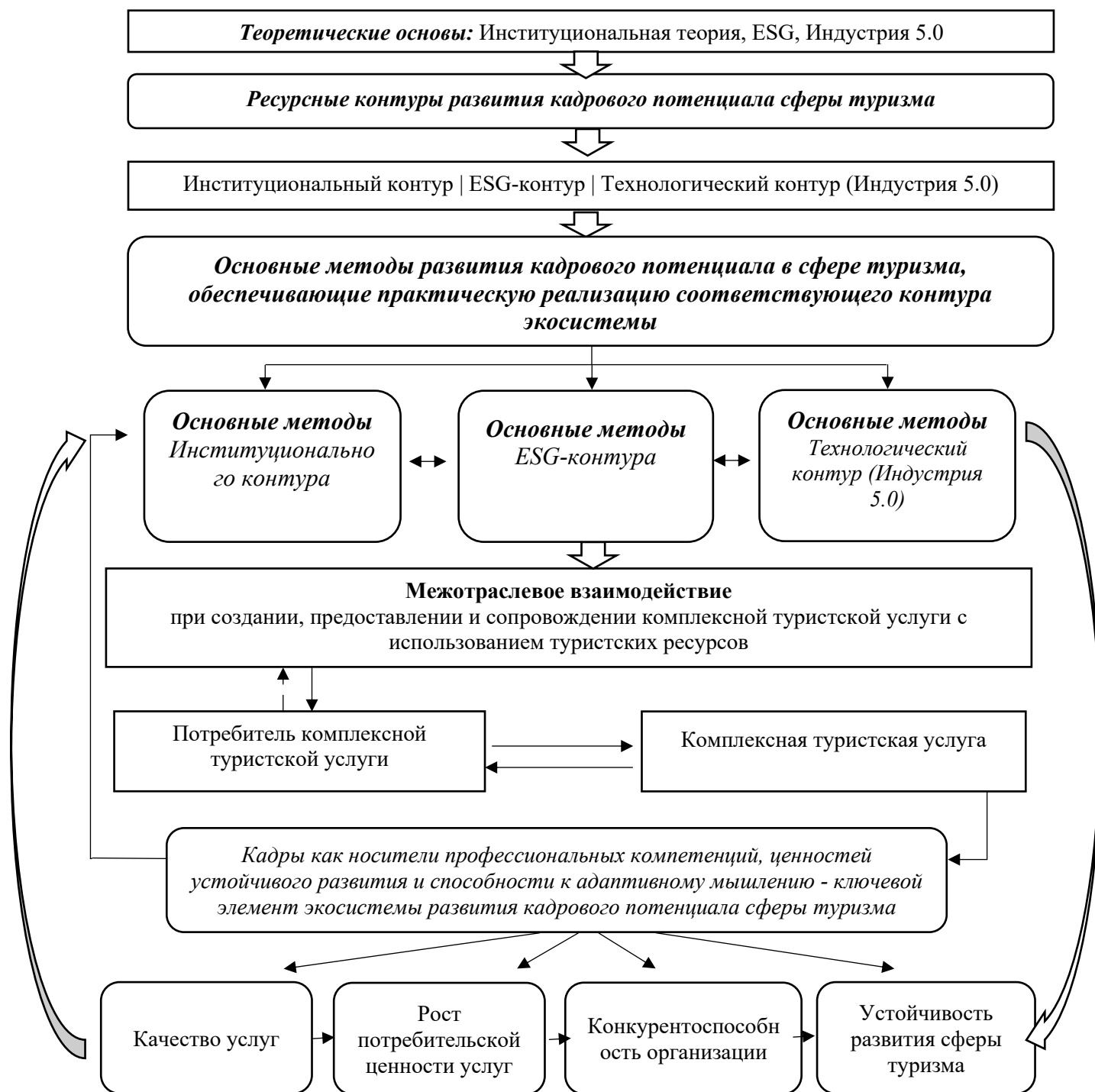


Рисунок 1.3 - Экосистемная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

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 настоящем 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* ([85], [86]).

Таким образом, 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.

Вместе с тем сопоставление теоретической модели экосистемного развития кадрового потенциала с действующей практикой управления кадровыми процессами в сфере туризма позволяет выявить ряд системных ограничений. К ним относятся: фрагментарность институционального регулирования, отсутствие сквозной координации между субъектами образования, бизнеса и регионального управления, недостаточная интеграция ESG-принципов в кадровую политику организаций, а также несогласованность процессов цифровой трансформации и развития кадрового потенциала.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ОТЕЧЕСТВЕННОГО И ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

2.1. Анализ зарубежного опыта моделирования развития кадрового потенциала в сфере туризма

Результаты теоретического исследования, представленные в первой главе, позволили установить, что развитие кадрового потенциала в сфере туризма представляет собой сложный многофакторный процесс, зависящий от особенностей государственного регулирования, системы образования, рынка труда, цифровой трансформации и принципов устойчивого развития. В этой связи возникает необходимость обращения к зарубежному опыту, позволяющему выявить существующие модели и методы развития кадрового потенциала, определить их преимущества и ограничения, а также оценить возможности их адаптации к условиям российской экономики.

Предложенный экосистемный подход предполагает рассмотрение развития кадрового потенциала не через отдельные организационные или образовательные механизмы, а через взаимодействие взаимосвязанных ресурсных контуров, обеспечивающих согласованность кадровой политики. В этой связи анализ зарубежного опыта осуществляется не по отдельным государствам, а с позиций выявления особенностей функционирования институционального, ESG- и технологического контуров экосистемы. Такой подход позволяет перейти от описания отдельных национальных моделей к выделению общих подходов к моделированию развития кадрового потенциала, используемых в различных институциональных условиях.

Вместе с тем анализ моделей и методов развития кадрового потенциала не может осуществляться вне контекста современного состояния мировой туристской индустрии. Особенности функционирования туристского комплекса, масштабы туристской деятельности, структура занятости и темпы восстановления

сферы туризма после пандемии COVID-19 во многом определяют требования к развитию кадрового потенциала и оказывают влияние на выбор инструментов кадровой политики. В этой связи первоначально целесообразно охарактеризовать современные тенденции развития мирового туризма, которые формируют внешние условия функционирования рассматриваемых моделей.

По данным UN Tourism, в 2024 г. объем международных туристских прибытий приблизился к докризисному уровню и составил около 1,4 млрд поездок (порядка 99 % уровня 2019 г.), при этом восстановление происходило неравномерно по регионам мира, что отражает различия в институциональных условиях и особенность адаптивности туристских систем [210; 211; 214]. Оценки WTTC подтверждают системную значимость туристской деятельности для мировой экономики и занятости: в 2024 г. сектор «Travel & Tourism» обеспечивал около одной десятой глобального ВВП и рабочих мест [220].

Указанные тенденции формируют внешнюю среду, в рамках которой осуществляется воспроизводство кадрового потенциала, и усиливают требования к его устойчивости, адаптивности и институциональной согласованности. В целях фиксации макроэкономического контекста исследования используется динамический срез показателей за 2019–2024 гг., отражающий изменения международных туристских прибытий и доходов от международного туризма (таблица 2.1), что позволяет соотнести процессы развития кадрового потенциала с параметрами развития мирового туристского рынка.

Таблица 2.1

Глобальные тенденции развития международного туризма, 2019–2024 гг. ([212]; [215])

Год	Международные туристские прибытия, млрд поездок	Изменение к предыдущему году, %	Уровень относительно 2019 г., %	Доходы от международного туризма, трлн долл. США
2019	1,46	-	100	1,48
2020	0,41	–72	28	0,64
2021	0,45	10	31	0,73
2022	0,97	116	66	1
2023	1,3	34	89	1,4
2024	1,4	8	99	1,6

Представленные макроэкономические тенденции показывают, что процессы воспроизводства кадрового потенциала в сфере туризма происходят в условиях высокой волатильности спроса, неравномерности восстановительных процессов и сохраняющейся нестабильности. В этой связи решающую роль приобретает не столько текущий уровень занятости, сколько институциональная организация кадровых процессов, степень интеграции системы образования с практикой туристской деятельности, а также согласованность ESG-параметров и технологических решений.

Для сравнительного анализа в рамках исследования были выбраны модели развития кадрового потенциала в сфере туризма Соединенных Штатов Америки и Китайской Народной Республики как стран, наиболее сопоставимых по разнообразию туристских ресурсов и имеющих определенное сходство с Россией по климатическим условиям, ландшафту, территории, что обеспечивает обоснованность такого сравнения при оценке зарубежных подходов к развитию кадрового потенциала в сфере туризма. Европейский союз рассматривается как дополнительный пример развития кадрового потенциала в сфере туризма, отражающий особенности многоуровневой институциональной координации и интеграции принципов устойчивого развития. Однако вследствие различий национальных систем регулирования, образования и рынка труда внутри отдельных государств-членов ЕС его анализ осуществляется обзорно (таблица 2.2).

Таблица 2.2

Структурно-экономические параметры развития выбранных стран мира, 2023–2024 гг. ([31]; [135]; [169]; [189]; [200]; [201]; [209]; [213])

Показатель	США	Китай	Европейский союз	Россия	Источник данных
Территория, тыс. км ²	9 831	9 597	4 233	17 098	World Bank (WDI)
Численность населения, млн чел.	341	1 409	447	143	World Bank (WDI)
ВВП, трлн долл. США	28,7	18,3	19,5	2,2	World Bank (WDI)
ВВП на душу населения, долл. США	84 000	13 000	43 000	15 000	World Bank (WDI)

Международные туристские прибытия, млн чел.	70	25–30	740 (включая внутрисоюзные поездки)	9–10	UN Tourism
Внутренние туристские поездки ЕС, млн	2 000	3 500	1 200	153	UN Tourism / Сбераналитика
Занятость в сфере туризма и гостеприимства, млн чел.	~17	28	22	1	OECD / ILO / Росстат
Доля туризма в ВВП, %	~3	3	4-5	3	UN Tourism / OECD

Представленные в таблице 2.2 данные подтверждают, что Россия значительно уступает выбранным для сравнения странам по всем количественным параметрам, но именно это показывает, насколько, на фоне сопоставимых туристских ресурсов, отличаются масштабы туристской деятельности и развитие кадрового потенциала. США и ЕС имеют сходные показатели на уровне 5%, Китай демонстрирует сравнительно низкую долю занятости - 2%, тогда как Россия выделяется крайне низкой долей занятых в сфере туризма на уровне 0,7% с учетом официальных данных, которые также иллюстрируют особенности статистического учета кадров.

Сходство уровня прямого вклада туризма в ВВП разных стран мира также показывает на возможность сопоставления данных. При этом различия в абсолютных цифрах объясняются разной степенью развития инфраструктуры и количеством занятых в сфере туризма. Объемы туристского рынка в США, Китае и ЕС многократно превышают российские показатели (по занятости – в 17-28 раз, по внутренним поездкам – в 8-23 раза). Следовательно, основное отличие заключается не в отсутствии потенциала территории, а в степени вовлеченности населения в туристскую деятельность и в уровне развития институтов подготовки кадров.

Систематизация моделей и развития кадрового потенциала в сфере туризма в выбранных регионах осуществляется по трем аналитическим контурам:

-институциональному, отражающему архитектуру развития кадрового потенциала и механизмы координации участников;

-ESG-контур, характеризующему степень интеграции принципов устойчивого развития в кадровую политику и практики занятости;

-технологическому, отражающему уровень внедрения цифровых и человекоцентричных технологий в процесс подготовки и использования кадровых ресурсов.

При этом приоритетное внимание уделяется институциональному контуру как базовому, определяющему условия согласования ресурсов и задающему рамки функционирования ESG- и технологических решений.

Далее рассмотрим каждый из сложившихся подходов к моделированию развития кадрового потенциала в сфере туризма в зарубежных странах.

Национальная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма Соединенных Штатов Америки

Система профессиональной подготовки кадров в туризме и гостеприимстве в США функционирует как совокупность университетских программ, общественных колледжей и корпоративных сертификационных траекторий, ориентированных на запросы работодателей. Заметную роль в формировании ориентиров компетенций и программ повышения квалификации в США играют отраслевые ассоциации (таблица 2.3).

Таблица 2.3

Характеристика основных параметров модели развития кадрового потенциала в сфере туризма в США ([185])

Параметр модели	Характеристика параметра
Базовая статистическая система учета	IPEDS (Integrated Postsecondary Education Data System), NCES
Классификация образовательных программ	Classification of Instructional Programs (CIP)
Основная группа программ	Hospitality Administration / Management (CIP 52.09)
Ключевые направления подготовки	Hospitality Administration/Management (52.0901); Tourism and Travel Services Management (52.0903); Hotel/Motel Administration (52.0904); Restaurant/Food Service Management (52.0905); Meeting and Event Planning (52.0907)
Общее количество образовательных организаций, реализующих программы	более 500

Структура образовательных организаций	394 – университеты (4-year institutions); 364 – колледжи (2-year institutions); 3 – программы менее 2 лет
Уровни образовательных программ	Certificate – 306 учреждений; Associate’s – 325; Bachelor’s – 278; Advanced – 85
Механизм формирования компетенций	децентрализованный: образовательные программы + отраслевые сертификации + требования работодателей
Роль отраслевых организаций	разработка профессиональных стандартов и сертификаций (AHLEI, U.S. Travel Association)
Особенность институциональной модели	отсутствие единого федерального стандарта компетенций

Российские исследователи ([24], [126]) отмечают, что в США отсутствует единый обязательный федеральный стандарт компетенций для подготовки кадров в сфере туризма и гостеприимства. Формирование профессиональных требований осуществляется в рамках децентрализованной институциональной системы, включающей образовательные программы, классифицируемые по системе CIP/IPEDS, отраслевые модели компетенций, профессиональные сертификации и требования работодателей. В результате подготовка кадров для туристской индустрии интегрирована в более широкую систему бизнес-образования и сервисных индустрий, а ключевую роль в формировании профессиональных ориентиров играют образовательные организации, отраслевые ассоциации и крупные работодатели.

В условиях такой институциональной архитектуры интеграция ESG-параметров в процессы развития кадрового потенциала носит преимущественно децентрализованный характер. В результате ESG-контур характеризуется высокой вариативностью и отсутствием единого механизма согласования с системой подготовки кадров, что ограничивает возможность его системной интеграции в процессы воспроизводства кадрового потенциала. Социальное измерение ESG реализуется через проекты инклюзивной занятости, поддержку малого бизнеса и развитие локальных сообществ, при существенной вариативности нормативных требований между штатами [205].

Технологический контур развития кадрового потенциала в туристской сфере США характеризуется высокой степенью цифровой зрелости и активным

внедрением платформенных решений, аналитических инструментов и цифровых образовательных технологий. Вместе с тем отсутствие централизованной координации цифрового развития в сфере подготовки кадров приводит к дифференциации уровня технологических компетенций и усиливает асимметрию воспроизводства кадрового потенциала [204].

В контексте концепции Индустрии 5.0 американская практика демонстрирует высокую технологическую динамику при ограниченной интеграции принципов человекоцентричности и устойчивого развития в систему подготовки кадров. Технологические решения ориентированы на повышение операционной эффективности и клиентского сервиса, тогда как задачи долгосрочного развития кадрового потенциала и согласования технологических и ESG-параметров остаются фрагментарными.

Таким образом, американская модель развития кадрового потенциала в сфере туризма характеризуется рыночно-децентрализованной институциональной архитектурой, в рамках которой институциональный, ESG- и технологический контуры функционируют преимущественно автономно. Такая конфигурация обеспечивает высокую адаптивность и инновационную динамику туристской индустрии. Однако, одновременно приводит к фрагментации механизмов воспроизводства кадрового потенциала и ограничивает возможности их согласованного развития как элемента ресурсного потенциала сферы услуг.

Национальная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма Китайской Народной Республики

В национальной модели КНР туристская деятельность институционально рассматривается как часть культурной и социально-экономической политики государства. Стратегическое регулирование сферы туризма осуществляется Министерством культуры и туризма Китайской Народной Республики (Ministry of Culture and Tourism of the People's Republic of China), что отражает подход к туризму не только как к части сферы услуг, но и как к инструменту сохранения культурного наследия, развития территорий и формирования национальной идентичности.

Правовые основы туристской деятельности закреплены в Законе КНР о туризме, определяющем статус туристов и субъектов туристского рынка, требования к организации туристской деятельности и ориентиры устойчивого использования туристских ресурсов. Существенную роль играет также система стандартизации туристских дестинаций и «живописных районов» (scenic areas), задающая формализованные критерии качества объектов посещения и инфраструктуры. В целях сопоставимости зарубежных практик категории «субъекты туристской индустрии» и «объекты показа» соотносятся с используемыми в КНР понятиями «tourism enterprises» и «scenic areas» / «cultural & heritage sites», а подготовка кадров рассматривается через существующие направления подготовки на уровне высшего образования, включая «Tourism Management» и смежные профили гостиничного и сервисного управления.

Таким образом, кадровое обеспечение культурно-познавательного сегмента туризма в Китае формируется на пересечении нескольких профессиональных сфер - туризма, культуры, управления культурным наследием и креативных индустрий. Это подтверждает межотраслевой характер развития кадрового потенциала в сфере туризма и необходимость учета широкого круга профессиональных компетенций для работников сферы туризма.

В отличие от США, где подготовка кадров для индустрии гостеприимства интегрирована преимущественно в систему бизнес-образования, в Китае система профессиональной подготовки кадров в туризме и гостеприимстве развивается в рамках государственной образовательной политики и регулируется Министерством образования КНР. Подготовка специалистов осуществляется через сеть университетов, профессиональных колледжей и специализированных туристских учебных заведений, реализующих образовательные программы в области управления туризмом, гостиничного бизнеса, туристских сервисов и культурного менеджмента.

Ключевым направлением подготовки кадров является специальность «Tourism Management», входящая в укрупненную группу образовательных программ менеджмента и экономики. В рамках данной группы реализуются

образовательные программы по направлениям «Tourism Management», «Hospitality Management», «Hotel Management», «Exhibition Economy and Management», а также «Cultural Industry Management».

В совокупности все это позволяет рассматривать систему профессионального образования в сфере туризма как один из ключевых элементов институциональной архитектуры развития кадрового потенциала туристской индустрии Китая (таблица 2.4).

Таблица 2.4

Характеристика основных параметров модели развития кадрового потенциала в сфере туризма в КНР ([178]; [179; [227])).

Параметр модели	Характеристика параметра
Базовая система регулирования образования	Министерство образования КНР (Ministry of Education of the People's Republic of China)
Классификация образовательных программ	National Catalogue of Undergraduate Majors in Ordinary Higher Education Institutions
Основная группа программ	Tourism Management
Ключевые направления подготовки	Tourism Management; Hotel Management; Hospitality Management; Exhibition Economy and Management; Cultural Industry Management
Типы образовательных организаций	университеты; профессиональные колледжи; специализированные туристские институты 474 колледжа и университета бакалавриата по специальностям «туризм», из которых 406 - по специальностям «Менеджмент туризма», 131 - по специальностям «гостиничный менеджмент» и 79 - по специальностям «выставочная деятельность»
Уровни образовательных программ	Bachelor's degree; Master's degree; Vocational education
Механизм формирования компетенций	государственные образовательные стандарты и отраслевые программы подготовки
Роль отраслевых организаций	Министерство культуры и туризма КНР; отраслевые ассоциации туризма
Особенность институциональной модели	централизованная система регулирования подготовки кадров

Развитие туристской сферы в Китае на период 2026–2030 гг. рассматривается в рамках 15-го пятилетнего плана социально-экономического развития КНР, который определяет стратегические направления модернизации экономики и развития сферы услуг и подчеркивает необходимость расширения

ассортимента высококачественных туристских продуктов, повышения качества туристских услуг и создания более удобных условий для иностранных туристов.

В соответствии с новой стратегией «двойной циркулярии», ориентация на внутренний рынок и двустороннюю международную открытость, туристическое образование должно перейти от «адаптации к отрасли» к «лидерству в отрасли», от «единого предложения специалистов» к «междисциплинарной интеграции и систематическим инновациям» и поддерживать индустрию культурного туризма в период 15-й пятилетки более качественным развитием кадрового потенциала в сфере туризма, переходя к новому этапу развития цифрового интеллекта и интернационализации [24].

Таким образом, туристская индустрия КНР характеризуется значительным масштабом занятости и высокой ролью внутреннего туризма как основного источника спроса. Долгосрочные прогнозы также свидетельствуют о дальнейшем росте роли туристской индустрии в экономике Китая. Согласно исследованию WTTC Economic Impact Research, ожидается, что к 2035 году туристский межотраслевой комплекс будет поддерживать более 100 млн рабочих мест и обеспечивать около 14 % национального ВВП, что отражает высокую динамику развития сектора и его стратегическое значение для экономики страны [221].

В отличие от рыночно-децентрализованной модели США, образовательные траектории и квалификационные требования в значительной степени стандартизированы на национальном уровне, что обеспечивает территориальную сопоставимость компетенций и масштабируемость подготовки кадров для приоритетных туристских направлений и крупных инфраструктурных проектов.

В то же время высокая степень административной регламентации ограничивает гибкость адаптации образовательных программ к локальной специфике дестинаций и запросам частного сектора. В результате китайская институциональная модель формирует вертикально организованную систему воспроизводства кадрового потенциала, ориентированную на выполнение стратегических показателей развития сферы туризма, а не на рыночный спрос.

ESG-контур развития кадрового потенциала в туристской сфере КНР интегрирован в государственную концепцию экологически ориентированного и социально сбалансированного развития территорий. Экологические и социальные параметры туризма реализуются через нормативные акты и региональные планы, предусматривающие развитие «зеленых» дестинаций, контроль антропогенной нагрузки, вовлечение локальных сообществ и поддержку занятости в сельских и периферийных районах [198].

Особое значение данный контур приобретает в культурно-познавательном сегменте [198], поскольку индустрии культурного туризма уделяется особое внимание, где стандартизированное управление туристскими объектами и дестинациями предполагает формирование у персонала компетенций в области интерпретации культурного наследия, сервисного взаимодействия с посетителями и управления туристским опытом. Вместе с тем ESG-параметры трактуются как часть государственной стратегии развития и стандартизации индустрии туризма, а не как автономный набор профессиональных компетенций.

Технологический контур развития кадрового потенциала туристской сферы КНР развивается в тесной связке с национальными программами цифровизации и внедрения искусственного интеллекта [151]. Одновременно технологический контур ориентирован преимущественно на управляемость сферы туризма и операционную эффективность, тогда как развитие креативных, междисциплинарных и человекоцентричных компетенций остается вторичным. В логике Индустрии 5.0 это формирует технологически продвинутую, но нормативно жесткую модель кадрового развития, где цифровизация усиливает контроль и стандартизацию, но ограничивает автономию образовательных организаций в формировании индивидуализированных профессиональных траекторий.

Таким образом, китайская модель развития кадрового потенциала в сфере туризма представляет собой централизованную государственно координируемую конфигурацию, в которой институциональный контур задает рамочные условия для интеграции ESG-параметров и технологических решений.

Анализ китайской модели показывает, что специфика кадрового потенциала в сфере туризма проявляется не только в его межотраслевом характере, но и в высокой степени институциональной координации процессов его формирования. В отличие от многих отраслей экономики, где кадровая политика носит преимущественно корпоративный характер, в туристской сфере она формируется как элемент государственной стратегии развития культурного и сервисного пространства. При этом внутри отрасли кадровый потенциал дифференцируется в зависимости от приоритетов государственной политики, включая развитие внутреннего туризма, культурного наследия и цифровых сервисов, что определяет структуру компетенций и направления подготовки кадров.

Модель развития кадрового потенциала в сфере туризма Европейского Союза

В отличие от США и Китая, Европейский союз не представляет собой единой национальной модели развития кадрового потенциала в сфере туризма. Туристская политика в ЕС реализуется в условиях многоуровневого управления, где основные полномочия в области развития туризма и подготовки кадров сохраняются за государствами-членами, тогда как наднациональные институты формируют нормативно-институциональную рамку координации отраслевой политики. В этой системе Европейская комиссия выполняет преимущественно координирующую и методическую функцию, обеспечивая согласование стратегий устойчивого развития туризма, цифровой трансформации и рынка труда [161].

Особое значение для развития кадрового потенциала туризма в странах ЕС имеют общеевропейские инструменты регулирования квалификаций и мобильности рабочей силы. К их числу относятся Европейская рамка квалификаций (EQF), системы профессиональной сертификации и механизмы взаимного признания образовательных программ. Эти инструменты обеспечивают сопоставимость компетенций и профессиональных стандартов между странами ЕС и способствуют формированию единого пространства подготовки кадров для туристской индустрии [160].

Дополнительными значимыми элементами наднационального регулирования выступают политика сплочения и регионального развития, в рамках которой осуществляется финансирование программ подготовки кадров в туристских дестинациях через структурные фонды ЕС, а также повестка устойчивого развития. Европейский союз задает ориентиры «зеленой» и цифровой трансформации сферы туризма, что отражено в стратегических документах Европейской комиссии по переходу туристской индустрии к устойчивой модели развития [162].

В результате европейская модель характеризуется сочетанием национальной автономии образовательных систем и наднациональной координации ключевых параметров устойчивого развития, цифровизации и профессиональной мобильности. Таким образом, она демонстрирует возможность институциональной координации «сверху» без прямого административного управления, что является альтернативой как рыночно-децентрализованной модели США, так и централизованной государственно-координируемой модели Китая.

Экономика туризма стран ЕС, в значительной степени, ориентирована на международные туристские потоки, что отличает ее от моделей США и Китая, где доминирует внутренний туризм. Европейский регион сохраняет ведущие позиции в мировой туристской системе по числу прибытий иностранных туристов и доходам от въездного туризма. По данным ВТО (UN Tourism), в 2023 году страны Европы приняли около 709 млн туристов, что составляет около 54 % мировых туристских прибытий [212]. В 2024 году Европа приняла около 747 млн международных туристов, что на 5 % больше по сравнению с 2023 годом, что свидетельствует о полном восстановлении туризма после пандемийного спада [206]. В 2025 году количество прибытий в Европе увеличилось примерно до 790 млн человек, что соответствует росту примерно на 4 % относительно 2024 года и превышает допандемийный уровень 2019 года [208].

Согласно прогнозам ВТО (UN Tourism), в ближайшие годы ожидается дальнейший рост международного туризма на уровне 3–4 % ежегодно, что обусловлено восстановлением глобальной мобильности, расширением

международного авиасообщения и устойчивым спросом на культурно-познавательные туристские направления Европы [207].

В связи с высокой фрагментарностью систем образования в странах-членах ЕС и отсутствием централизованного учета учебных заведений на уровне всей Европы, сбор статистики, аналогичной сравнению с моделями развития кадрового потенциала США и Китая на уровне ЕС, затруднен из-за различий в национальных системах образования. Однако, именно европейская практика позволяет дополнительно уточнить особенности кадрового потенциала в сфере туризма, связанные с его зависимостью от нормативно-институциональной среды и механизмов многоуровневой координации.

Результаты систематизации данных, полученных в ходе анализа зарубежного опыта моделирования развития кадрового потенциала в сфере туризма приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Систематизация данных, полученных в ходе анализа зарубежного опыта моделирования развития кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

Страна	Механизм развития кадрового потенциала	Ключевые участники	Преимущества модели	Ограничения модели
США	Рыночная координация и партнерство бизнеса и образования	Работодатели, университеты, профессиональные ассоциации, государственные структуры	Высокая адаптивность к изменениям спроса; быстрое обновление компетенций; тесная связь подготовки кадров с потребностями работодателей; развитие предпринимательских и сервисных компетенций	Зависимость качества подготовки от возможностей отдельных организаций; недостаточная координация между участниками; возможная ориентация на краткосрочные потребности рынка в ущерб долгосрочному развитию кадрового потенциала
Китай	Государственно координируемое развитие кадровых ресурсов	Органы управления, образовательные организации,	Возможность масштабирования кадровых программ; согласование подготовки кадров с	Высокая зависимость от государственных решений; возможное ограничение гибкости участников;

		предприятия, цифровые платформы	государственными приоритетами; развитие цифровых компетенций; концентрация ресурсов на стратегических направлениях	сложность адаптации централизованных механизмов к локальным особенностям туристских территорий
ЕС	Многоуровневая институциональная координация	Государственные структуры, образовательные учреждения, профессиональные объединения, бизнес	Комплексность подхода; высокая роль социальных и экологических факторов; развитие межотраслевого взаимодействия; ориентация на устойчивые компетенции	Различия национальных систем образования и рынка труда; сложность согласования решений между странами; неоднородность уровня развития туристских регионов

Несмотря на выявленные различия в моделях развития кадрового потенциала, в зарубежной практике используются сходные группы методов, направленных на формирование, обновление и развитие профессиональных компетенций работников сферы туризма. К ним относятся: профессиональная подготовка и переподготовка кадров в рамках непрерывного профессионального образования, механизмы сертификации квалификаций, формирование индивидуальных карьерных траекторий, развитие компетентностного подхода, осознанного лидерства и гибридных навыков, цифровые образовательные платформы и другие направления.

При этом содержание и сочетание данных методов определяются институциональной моделью организации туристской сферы, включая степень участия государства, роль бизнеса и профессиональных объединений, особенности системы образования и уровень технологической зрелости.

В связи с этим в настоящем исследовании методы рассматриваются не изолированно, а как инструменты реализации соответствующих моделей развития кадрового потенциала в рамках институционального, ESG- и технологического контуров ([123], [150], [188]). Важно отметить, что компетентностный подход в данной систематизации не выделен в качестве отдельного критерия, поскольку он

представляет методологический принцип, интегрированный во все методы развития кадрового потенциала в сфере туризма.

Систематизация основных методов развития кадрового потенциала в сфере туризма на основе изучения зарубежного опыта представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Систематизация методов развития кадрового потенциала в сфере туризма в зарубежной практике ([86]; [123]; [126]; [150]; [188]; [226])

Критерии систематизации методов	Основные методы развития кадрового потенциала в сфере туризма, реализующие соответствующий контур экосистемы
<i>Институциональный контур</i>	
Целевая государственная поддержка развития кадрового потенциала	Программно-целевое развитие кадров, в том числе через целевое грантовое финансирование; государственные программы подготовки и переподготовки; финансирование образовательных инициатив; поддержка отраслевых партнерств; субсидирование обучения и стажировок; программы повышения квалификации для отдельных групп населения и др.
Система профессиональных стандартов в сфере туризма	Разработка квалификационных требований; стандартизация компетенций; сертификация специалистов
Качество институциональной среды для подготовки кадров	Интеграция образования, бизнеса и государства; практико-ориентированная подготовка; дуальное обучение; взаимодействие работодателей и образовательных организаций
Привлекательность рынка труда для специалистов	Программы карьерного развития; повышение качества занятости; развитие возможностей профессионального роста; повышение статуса профессий сферы туризма
<i>ESG-контур</i>	
Экологическая культура персонала и «зеленые» практики в HR	Формирование экологических компетенций; включение устойчивого развития в программы подготовки
Удовлетворенность персонала условиями труда	Методы повышения качества занятости; программы благополучия сотрудников; баланс работы и личной жизни; социальная поддержка
Управленческая прозрачность и качество корпоративного управления	Развитие корпоративной культуры; стандарты управления персоналом; этические нормы; прозрачность HR-процессов
<i>Технологический контур</i>	
Автоматизация процессов в организациях сферы туризма	Использование цифровых платформ; автоматизация управления персоналом; цифровые инструменты обслуживания туристов
Развитие цифровой культуры в организациях	Цифровое обучение; развитие цифровых компетенций; внедрение цифровых образовательных платформ
Доля вакансий, требующих цифровых компетенций	Формирование цифровых навыков; подготовка специалистов для цифровой экономики; включение IT-компетенций в профессиональные требования

Важно отметить, что несмотря на то что критерий «доля вакансий, требующих цифровых компетенций» представляет собой количественный показатель рынка труда, в рамках настоящего исследования он используется как критерий систематизации методов развития кадрового потенциала, поскольку отражает объективную потребность работодателей в специалистах, обладающих цифровыми компетенциями. Соответственно, методы, отнесенные к данному критерию, направлены на формирование именно тех компетенций, которые востребованы в условиях цифровой трансформации туристской отрасли.

Проведенный анализ зарубежной практики выбора моделей и методов показывает, что несмотря на различия институциональных условий, развитие кадрового потенциала в сфере туризма во всех рассмотренных случаях осуществляется не отдельными субъектами, а через систему их взаимодействия.

Представленная систематизация методов развития кадрового потенциала позволяет использовать их в качестве аналитической основы для исследования российской системы управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма. В связи с этим дальнейший анализ осуществляется через оценку реализации выделенных институционального, ESG- и технологического контуров в современной российской практике.

2.2. Оценка системы управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма в РФ

Систематизация зарубежных моделей развития кадрового потенциала в сфере туризма позволила выделить совокупность методов, сгруппированных по институциональному, ESG- и технологическому контурам. Для выявления особенностей реализации данных контуров в РФ анализируется действующая система управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма.

В российской практике туристская деятельность рассматривается как элемент социально-экономической политики государства и инструмент регионального развития. Стратегическое регулирование и управление сферой

туризма осуществляется Министерством экономического развития Российской Федерации. Особенностью российской модели управления является ее межведомственный характер, обусловленный участием в создании туристской услуги организаций различных видов экономической деятельности, включая объекты культурного показа.

Несмотря на то, что в соответствии с Федеральным законом №132-ФЗ [1] такие объекты не относятся к субъектам туристской индустрии, они являются важными участниками формирования туристской услуги. Это определяет необходимость координации кадровой политики за пределами формального отраслевого контура туризма и подтверждает целесообразность использования экосистемного подхода при анализе развития кадрового потенциала.

Масштабы и экономическая значимость туристской индустрии в России проявляются через ее вклад в занятость, развитие внутреннего спроса и формирование мультипликативных эффектов в смежных секторах экономики. (таблица 2.7)

Таблица 2.7

Основные показатели развития туристской экономики в России, 2023-2025 гг. (составлено на основании обработки и сравнения данных [29]; [34]; [48]; [90]; [129]; [133]; [134]; [201])

Показатель	2023	2024	2025
Количество внутренних организованных туристских поездок по России, млн	79,6	90,1	97
Количество въездных организованных туристских поездок, млн чел.	0,67	1, 57	1,6
Номинальный ВВП России (текущие цены), трлн. руб.	171	200,04	213
Валовая добавленная стоимость (в основных текущих ценах), млрд руб.	4,399.6	5,303.8	6,167.5
Доля туризма в ВВП, %	2,8	2,8	3,1
Вклад в ВВП, трлн руб.	4,79	5,6	6,6
Инвестиции в сферу туризма, трлн. руб.	0,808	более 1	1,2–1,3
Занятость в сфере туризма, млн чел.	1,1	1, 03	1

Представленные данные свидетельствуют о росте масштабов экономики туризма в РФ, выражающемся в увеличении туристских потоков, валовой добавленной стоимости и инвестиций. Приведенные значения также отражают динамику организованных туристских поездок, учитываемых в официальной статистике по размещению в коллективных средствах размещения (КСР).

Обзор аналитических исследований показывает, что объем внутреннего туристского потока в России увеличился с 116 млн поездок в 2019 г. до 153 млн в 2023 г. В 2024 году россияне совершили 161,8 млн поездок по стране, а за одиннадцать месяцев 2025 года - около 164 млн поездок. По данным СберАналитики, в период с 2019 по 2023 год объем внутреннего туристского потока в России увеличился на 32% (со 116 до 153 млн человек) ([32; 33; 130]).

Масштабы внутренних туристских поездок формируют устойчивый спрос на услуги размещения, общественного питания, транспорта и объектов культурно-познавательного посещения. При этом спрос на размещение распределяется между коллективными средствами размещения и альтернативным сектором размещения, включающим апартаменты и частный сектор.

Рост туристской активности сопровождается увеличением потребности в квалифицированных кадрах практически во всех сегментах сферы туризма. В настоящее время в туристской индустрии в России занято около 1 млн. человек. По оценкам Министерства экономического развития Российской Федерации, до 2030 года сфере туризма дополнительно потребуется до 400 тыс. работников, в том числе 45 тыс. специалистов с высшим образованием и 116 тыс. специалистов со средним профессиональным образованием. В этих условиях обеспечение согласованности между масштабами подготовки кадров, структурой занятости и потребностями предприятий туристской индустрии становится ключевой задачей государственной кадровой политики в сфере туризма [89].

В целях обеспечения сопоставимости с уже рассмотренными нами зарубежными моделями, анализ российской практики осуществляется по единым критериям, сформированным в предыдущем параграфе диссертационного исследования. Последовательно рассматриваются институциональный, ESG- и

технологический контуры экосистемы развития кадрового потенциала. Каждый контур характеризуется через совокупность соответствующих критериев, отражающих особенности реализации методов развития кадрового потенциала в Российской Федерации. Рассмотрим их более подробно:

1. *Оценка институционального контура* включает обзор целевой государственной поддержки развития кадрового потенциала, системы профессиональных стандартов, качества институциональной среды подготовки кадров и привлекательности рынка труда для специалистов. Целевая государственная поддержка развития кадрового потенциала - это совокупность мер государственного финансирования, организационного и нормативного обеспечения подготовки и переподготовки специалистов для туристской отрасли.

На федеральном уровне ключевые функции регулирования развития туризма и кадровой политики реализуются Министерством экономического развития Российской Федерации, формирующим стратегические направления развития туристской индустрии, а также Министерством науки и высшего образования Российской Федерации и Министерством просвещения Российской Федерации, ответственными за развитие системы высшего и среднего профессионального образования соответственно. Регулирование трудовых отношений и формирование профессиональных стандартов осуществляется при участии Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации.

На региональном уровне управление развитием туризма и подготовкой кадров реализуется органами исполнительной власти субъектов РФ через реализацию региональных программ и стратегий развития сферы туризма, формирование туристских кластеров и поддержку образовательных инициатив.

Отраслевой уровень представлен предприятиями, отраслевыми объединениями и образовательными организациями, обеспечивающими подготовку и профессиональное развитие кадров в сфере туризма в соответствии с потребностями рынка труда.

С учетом специфики данных уровней, в таблице 2.8 охарактеризована система нормативно-правового и стратегического регулирования развития туризма в Российской Федерации.

Таблица 2.8

Существующая система нормативно-правового и стратегического регулирования развития туризма в Российской Федерации (составлено автором)

Нормативно-правовой акт / государственная программа	Основное содержание и влияние на развитие сферы туризма
<i>Международный уровень регулирования</i>	
Манильская декларация по мировому туризму (1980)	Определяет роль туризма как важного фактора социально-экономического развития государств
Хартия туризма (1985)	Закрепляет принципы государственной политики в сфере туризма
Гаагская декларация по туризму (1989)	Устанавливает принципы устойчивого развития туризма
Глобальный этический кодекс туризма (2001)	Регламентирует нормы устойчивого и ответственного развития туризма
<i>Федеральный уровень регулирования</i>	
Базовые нормативные акты	
Конституция Российской Федерации	Закрепляет права граждан на свободу передвижения, отдых и доступ к культурным ценностям
Федеральный закон №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в РФ»	Основной закон, регулирующий туристскую деятельность, права туристов, полномочия органов власти
Закон РФ «О защите прав потребителей»	Регулирует отношения между туристами и поставщиками туристских услуг
Федеральный закон «Об объектах культурного наследия народов РФ»	Определяет использование объектов культурного наследия в туристской деятельности
Отдельные нормативные акты	
Постановление Правительства РФ №1852 «Правила оказания услуг по реализации туристского продукта»	Регулирует порядок предоставления туристских услуг
Государственная программа РФ «Развитие туризма»	Определяет механизмы государственной поддержки сферы туризма
Постановление Правительства РФ №1852 «Правила оказания услуг по реализации туристского продукта»	Регулирует порядок предоставления туристских услуг
Стратегические документы регулирования	
Стратегия развития туризма в РФ до 2035 года	Определяет долгосрочные направления развития туристской индустрии
Указ Президента РФ «О национальных целях развития РФ до 2030 года и на перспективу до 2036 года»	Закрепляет развитие туризма как фактор экономического роста национальной экономики

<i>Региональный уровень регулирования</i>	
Законы субъектов РФ о туризме	Регулируют развитие туризма на уровне регионов
Региональные стратегии социально-экономического развития	Определяют роль туризма в экономике региона
Государственные программы субъектов РФ по развитию туризма	Устанавливают меры региональной поддержки туризма

Развитие сферы туризма в современной России обеспечивается не только системой нормативно-правового регулирования, но и совокупностью институциональных механизмов реализации государственной политики в сфере туризма (таблица 2.9).

Таким образом, в Российской Федерации сформирована комплексная система государственной поддержки развития кадрового потенциала в сфере туризма, включающая стратегические документы, государственные программы, национальные проекты и специализированные образовательные инициативы. Реализуемые меры охватывают все основные этапы развития кадрового потенциала - от ранней профессиональной ориентации школьников, подготовки специалистов до их профессионального развития и формирования управленческих компетенций. Вместе с тем реализация государственной кадровой политики осуществляется в условиях распределения полномочий между несколькими федеральными органами исполнительной власти и институтами развития, что повышает требования к межведомственной координации и согласованности принимаемых решений.

Одним из приоритетных направлений дальнейшего развития государственной поддержки кадрового потенциала является совершенствование системы ДПО, обеспечивающей непрерывное развитие профессиональных компетенций работников туристской индустрии в соответствии с изменяющимися потребностями отрасли. В настоящее время данная работа осуществляется в рамках федерального проекта «Кадры для туризма», реализуемого в составе национального проекта «Туризм и гостеприимство».

Таблица 2.9

Институциональное обеспечение развития кадрового потенциала в сфере туризма в Российской Федерации (составлено автором)

Наименование механизма	Программа / инициатива	Организация-оператор	Основное содержание
Национальные проекты	Национальный проект «Туризм и гостеприимство»	Правительство РФ, Минэкономразвития РФ	Развитие туристской инфраструктуры, формирование туристских кластеров и увеличение внутреннего и въездного туристского потока
	Национальный проект «Кадры»	Правительство РФ	Развитие системы высшего и среднего профессионального образования и подготовка квалифицированных специалистов
	Национальный проект «Молодежь и дети»	Правительство РФ, Росмолодежь	Развитие молодежной мобильности и образовательных путешествий
	Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство»	Минэкономразвития РФ	Поддержка предпринимательства и развитие малого бизнеса в туристской индустрии
	Национальный проект «Инфраструктура для жизни»	Правительство РФ	Развитие транспортной и городской инфраструктуры, повышение доступности туристских территорий
	Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»	Минцифры РФ	Развитие цифровых платформ, онлайн-сервисов бронирования и продвижения туристских услуг
	Национальный проект «Экологическое благополучие»	Минприроды РФ	Сохранение природных территорий и развитие экологического туризма
	Национальный проект «Культура»	Министерство культуры РФ	Сохранение объектов культурного наследия и развитие культурно-познавательного туризма
Государственные программы и стратегии	Государственная программа РФ «Развитие туризма»	Правительство РФ	Реализация механизмов государственной поддержки и развития туризма
	Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года	Правительство РФ	Определение долгосрочных направлений развития туристской индустрии
Инициативы институтов развития	«Классная страна», программа развития промышленного туризма, Национальный рейтинг туристической привлекательности регионов	Агентство стратегических инициатив	Развитие образовательного, промышленного и регионального туризма

Кадровые и образовательные инициативы	Профориентация школьников - «Билет в будущее»	Минпросвещения РФ, Фонд гуманитарных проектов	Программа профориентации школьников и знакомство с профессиями индустрии туризма и гостеприимства
	Ранняя профессиональная подготовка - «Моя первая профессия»	Минпросвещения РФ	Получение школьниками первой профессии по сервисным и туристским специальностям
	Образовательная и молодежная мобильность - «Больше, чем путешествие»	Росмолодежь	Программа образовательных и молодежных путешествий по регионам России
	Молодежные и конкурсные инициативы развития территорий («Открывай Россию заново», «Моя страна - моя Россия», «Движение первых»)	Росмолодежь, платформа «Россия - страна возможностей», ООДМ «Движение первых»	Поддержка молодежных проектов развития регионов, образовательных маршрутов и туристских инициатив
	Профессиональная подготовка кадров - Федеральные центры компетенций подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства	Минэкономразвития РФ, профильные университеты	Система центров подготовки и повышения квалификации кадров (РГУТИС, Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Центр компетенций туризма и гостеприимства Санкт-Петербурга)
	Повышение квалификации специалистов - «Академия гостеприимства» (до 2025)	Платформа «Россия - страна возможностей»	Программы повышения квалификации работников туристской индустрии
	Развитие управленческих кадров - «Мастера гостеприимства» (до 2025)	Платформа «Россия - страна возможностей»	Всероссийский конкурс и образовательная программа подготовки управленческих кадров индустрии туризма
Отраслевые инициативы	Russian Event Awards, Всероссийский конкурс туристских маршрутов	Профессиональное объединение, Минэкономразвития РФ	Развитие событийного туризма и продвижение туристских маршрутов

Созданная в рамках нацпроекта «Туризм и гостеприимство» сеть из трех федеральных ресурсных центров подготовки кадров к концу 2025 года продемонстрировала устойчивую динамику: с 2023 года в них обучено более 12 тыс. человек на бесплатной основе. Центр на базе РГУТИС в Московской области специализируется на переподготовке по базовым профессиям, Центр в Казани (ПГУФКСиТ) готовит управленцев для развития туристских территорий, а Центр в Санкт-Петербурге ориентирован на международный туризм [54].

Также несмотря на то, что координацию развития индустрии туризма осуществляет Министерство экономического развития РФ, функции по профессиональной переподготовке возложены также и на Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Данные мероприятия реализуются в рамках национального проекта «Кадры» через сеть кадровых центров «Работа России» и направлены на подготовку специалистов по наиболее востребованным профессиям туристской индустрии, обеспечивая развитие профессиональных компетенций и восполнение кадровой потребности отрасли для отдельных категорий граждан.

Система профессиональных стандартов в сфере туризма находится в стадии активного формирования. На сегодняшний день утверждено 11 профессиональных стандартов, 37 профессиональных квалификаций, разработан статус отраслевой рамки квалификаций, разработаны 4 новых профессиональных стандартов, актуализируются 3 действующих профессиональных стандарта [93]. Вместе с тем экспертное сообщество отмечает необходимость дальнейшего совершенствования системы подготовки кадров, направленного на актуализацию профессиональных компетенций специалистов в соответствии с изменяющимися требованиями рынка труда и обеспечение единых подходов к уровню их подготовки. Важную роль в данном процессе играют отраслевые объединения и профессиональные ассоциации, участвующие в разработке профессиональных стандартов и формировании компетентностных требований.

Качество институциональной среды подготовки кадров определяется эффективностью функционирования системы профессионального образования,

обеспечивающей взаимодействие государства, образовательных организаций и работодателей в процессе формирования кадрового потенциала туристской индустрии.

Подготовка специалистов среднего звена осуществляется в системе СПО в рамках укрупненной группы специальностей 43.00.00 «Сервис и туризм», включающей образовательные программы по направлениям «Туризм и гостеприимство», «Туризм», «Гостиничный сервис», «Сервис на транспорте», «Организация обслуживания в общественном питании», а также ряду специальностей, связанных с инфраструктурой индустрии гостеприимства и сервисных услуг. Данные образовательные программы ориентированы на подготовку специалистов для туристских компаний, гостиничных предприятий, предприятий общественного питания и других организаций туристской инфраструктуры [11; 12].

Подготовка кадров высшей квалификации осуществляется в системе высшего образования в рамках укрупненной группы направлений подготовки 43.00.00 «Сервис и туризм». Основными направлениями подготовки являются «Сервис» (43.03.01), «Туризм» (43.03.02) и «Гостиничное дело» (43.03.03), реализуемые на уровне бакалавриата и магистратуры в российских университетах. Реализация данных образовательных программ осуществляется на основе ФГОС ВО, устанавливающих требования к структуре образовательных программ и профессиональным компетенциям выпускников [11].

При этом в ряде исследований подчеркивается, что вопросы развития кадрового потенциала в значительной степени отстают от динамики инвестиционного и инфраструктурного развития туризма [129, 201]. Отмечается, что образовательные программы подготовки специалистов не всегда адаптированы к современным требованиям туристской индустрии, а практическая подготовка выпускников носит ограниченный характер и недостаточно связана с реальными потребностями предприятий данной сферы [108].

Также следует упомянуть о количественном дефиците работников отдельных сегментов отрасли, несоответствии профессиональных компетенций

выпускников требованиям работодателей, а также недостаточной интеграции образовательных организаций с предприятиями туристской сферы. Указанные проблемы свидетельствуют о наличии институциональной фрагментарности системы управления кадровым обеспечением туризма, ограничивающей эффективность взаимодействия государства, образовательных организаций и бизнеса [98].

По данным Министерства экономического развития РФ, подготовка кадров для туристской индустрии в России, ведется более чем в 200 высших учебных заведениях и 300 организациях СПО, в которых профильное образование получают свыше 320 тыс. человек по направлениям «Туризм», «Гостиничное дело» и «Сервис». В 2024 году образовательные организации выпустили около 55 тыс. специалистов для туристской сферы, включая 6,4 тыс. выпускников ВУЗов и более 48 тыс. специалистов со средним профессиональным образованием.

Структурные особенности занятости в туристской индустрии также свидетельствуют о наличии дисбалансов в формировании кадрового потенциала. Высший уровень кадровой структуры представлен управленческим персоналом и специалистами с высшим образованием, численность которых составляет около 165 тыс. человек. Средний уровень формируют специалисты профильных направлений, имеющие, как правило, среднее профессиональное образование - около 274 тыс. человек. Наиболее многочисленной является группа линейного персонала предприятий туризма и гостеприимства, численность которой превышает 660 тыс. человек. При этом наибольший дефицит кадров наблюдается именно в сегменте линейного персонала, особенно в регионах реализации новых туристских проектов [98].

Одним из направлений совершенствования институциональной среды стало создание в 2025 году Национального экспертного совета по развитию кадрового потенциала в индустрии туризма и гостеприимства. В его состав вошли представители органов государственной власти, образовательного сообщества и бизнеса. Деятельность совета направлена на координацию позиций основных участников системы кадрового обеспечения, обсуждение потребностей

работодателей и повышение согласованности решений в сфере подготовки кадров [3]. Вместе с тем создание координационного органа следует рассматривать как этап формирования институционального взаимодействия, результативность которого будет зависеть от практической интеграции предложений профессионального сообщества в образовательную и кадровую политику.

Наряду с этим, привлекательность рынка труда для специалистов остается крайне слабой. Одним из ключевых элементов являются параметры занятости и уровень оплаты труда работников. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, уровень заработной платы в сфере гостиниц и общественного питания традиционно остается ниже среднего уровня по РФ, что отражает структурные особенности занятости в туристской индустрии.

Так, по итогам 2024 г. среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в данной сфере составила около 48–50 тыс. руб., тогда как средняя заработная плата по РФ превышала 73 тыс. руб. По данным HeadHunter в мае 2025 года средняя зарплата в ресторанах, отелях и сфере туризма возросла на 20% год к году, составив 60 тыс. руб. Зарплата турагентов увеличилась на 40%, до 74,8 тыс. руб., официантов — на 23%, до 84,5 тыс. руб., а поваров — на 14%, до 70,5 тыс. руб., уточняют в сервисе «Авито Работа» [278].

Низкий уровень оплаты труда, высокая доля сезонной занятости и значительная текучесть кадров снижают привлекательность туризма для квалифицированных специалистов и формируют дополнительные ограничения для устойчивого воспроизводства и развития кадрового потенциала туристской индустрии [136]. По данным HeadHunter, в середине 2026 года в отрасли было открыто 53,7 тыс. вакансий при 385 тыс. активных резюме (7,2 резюме на одну вакансию). Однако, большинство предлагаемых рабочих мест относятся к линейным позициям, не требующим высокой квалификации и опыта работы. Одновременно сохраняется несоответствие между ожиданиями соискателей и уровнем предлагаемых заработных плат [143].

2. *Оценка ESG-контура* развития кадрового потенциала предполагает анализ тенденций формирования экологической культуры персонала и «зеленые» практики в HR, обеспечения удовлетворенности персонала условиями труда и качества корпоративного управления.

На федеральном и региональном уровнях усиливается внимание к ESG-повестке как к одному из факторов долгосрочной устойчивости социально-экономического развития территорий. В частности, в рамках ESG-рэнкинга субъектов Российской Федерации, подготовленного ESG-лабораторией Московского государственного университета и Национальным рейтинговым агентством, оценивается уровень интеграции ESG-критериев в деятельность регионов на основе 45 показателей, сгруппированных по трем блокам: экологическому, социальному и управленческому. По результатам исследования среднее значение интегральной ESG-оценки субъектов РФ составляет 0,528, что соответствует уровню реализации потенциала устойчивого развития около 52,8 %, при минимальном значении 0,380 и максимальном - 0,769. При этом наиболее высокий уровень развития демонстрирует управленческий блок (0,597), тогда как социальный компонент характеризуется более низким значением (0,476), что отражает более медленную динамику развития человеческого капитала [108].

Одновременно, проводятся исследования, посвященные проблематике обеспечения устойчивого развития сферы туризма. Так, в 2022–2023 гг. ESG-лабораторией МГУ и Национальным рейтинговым агентством был подготовлен рэнкинг устойчивости развития туризма и индустрии гостеприимства в субъектах РФ, охватывающий 85 регионов страны. Интегральный индекс устойчивого развития туризма (ST-index) рассчитывается на основе 34 показателей, объединенных в четыре блока: инфраструктурно-экономический, социально-культурный, эколого-климатический и институционально-управленческий. Среднее значение интегрального индекса устойчивости туризма составляет 0,473, при минимальном значении 0,300 и максимальном - 0,726. Среди регионов-лидеров по уровню устойчивого развития туризма выделяются Санкт-Петербург (0,726), Краснодарский край (0,719) и Республика Татарстан (0,688) [109].

Следует отметить, что количественная оценка внедрения ESG-принципов в сфере туризма в России в настоящее время осуществляется преимущественно на уровне региональных туристских систем, поскольку специализированные ESG-рейтинги отдельных предприятий туристской индустрии пока не получили широкого распространения. Это во многом обусловлено высокой долей малого и среднего бизнеса в структуре туризма и ограниченной практикой корпоративной ESG-отчетности.

В международных исследованиях также отмечается рост внимания к устойчивому развитию туристской сферы в нашей стране. По данным аналитических обзоров, в 2025 г. Россия заняла первое место в индексе устойчивого развития туризма среди стран СНГ [107].

Удовлетворенность персонала условиями труда является одним из ключевых элементов социального компонента устойчивого развития сферы туризма, наряду со структурой кадров и уровнем профессиональной подготовки работников. Исследования кадрового потенциала индустрии туризма показывают, что значительная часть занятых в этой сфере не имеет профильного образования. Так, по данным отраслевых исследований рынка труда, около 80 % работников туристской индустрии выполняют профессиональные функции без специализированного туристского образования, приобретая необходимые компетенции в процессе практической деятельности и внутрифирменного обучения [59]. В аналитических обзорах кадрового обеспечения индустрии туризма также отмечается, что около 60 % занятых в туризме составляют линейные работники без специализированных профессиональных квалификаций, что отражает межотраслевой характер кадровой структуры туристской индустрии [30].

В результате туристская индустрия активно привлекает специалистов из смежных областей - менеджмента, маркетинга, экономики, филологии и других направлений подготовки, что формирует специфическую модель воспроизводства и развития кадрового потенциала в РФ. По данным HeadHunter, 97% вакансий в туристской и гостиничной индустрии не требуют высшего или даже среднего

образования, а для 50% вакансий не нужен опыт работы. Это означает, что большинство вакансий - это линейные позиции (горничные, официанты, повара, администраторы), на которые претендуют соискатели без профильного образования и опыта. Однако работодатели зачастую не рассматривают таких соискателей как подходящих кандидатов из-за низкой квалификации, отсутствия мотивации или несоответствия ожиданиям по зарплате.

Качество корпоративного управления напрямую связаны с эффективностью функционирования организации, поскольку обеспечивают прозрачность управленческих процессов, ответственность руководства, соблюдение этических принципов, повышение доверия работников и создание условий для устойчивого развития кадрового потенциала. В отличие от крупных российских компаний, большинство организаций туристской отрасли относится к субъектам малого и среднего предпринимательства, для которых требования к раскрытию нефинансовой информации и внедрению современных практик корпоративного управления носят преимущественно добровольный характер.

Таким образом, ESG-подход постепенно интегрируется в систему стратегического управления сферы туризма и становится одним из факторов устойчивого развития территорий. Вместе с тем уровень внедрения ESG-принципов в управление туристской индустрией в российских регионах остается неоднородным, что отражает различия в социально-экономическом развитии территорий и институциональной зрелости региональных систем управления туризмом.

3. Оценка технологического контура включает в себя автоматизацию процессов в организациях сферы туризма, развитие цифровой культуры в организациях, а также анализ удельного веса вакансий, требующих цифровых компетенций к общей величине совокупного предложения на рынке труда.

По данным отраслевых исследований, доля онлайн-продаж туристских услуг в России демонстрирует устойчивый рост: если в 2019 г. она составляла около 35 % рынка, то в 2023 г. превысила 47 % общего объема продаж услуг размещения и туристских сервисов [13]. Одновременно увеличивается объем

онлайн-бронирования гостиниц и туристских услуг через цифровые агрегаторы и платформы, что отражает изменение потребительских моделей поведения и рост цифровой активности туристов.

В последние годы в России формируется рынок технологических решений TravelTech, ориентированных на автоматизацию управления туристскими услугами и развитие цифровых сервисов взаимодействия с потребителями. По оценкам аналитических исследований, ежегодно в стране запускается более 30 новых проектов в сфере TravelTech, предлагающих решения для онлайн-бронирования, управления гостиничными процессами, динамического ценообразования и анализа пользовательских данных [13].

Дополнительным фактором технологической трансформации туристской индустрии выступает рост объема онлайн-рынка туристских услуг и расширение цифровых каналов продаж. По данным отраслевых аналитических исследований, объем российского рынка e-travel в 2024 г. превысил 1,2 трлн руб., увеличившись более чем на 30 % по сравнению с 2022 г., при этом около 70 % туристских поездок внутри страны уже планируются и бронируются с использованием онлайн-сервисов и мобильных приложений. Одновременно растет доля мобильных бронирований туристских услуг: по оценкам аналитиков рынка, более 55 % онлайн-заказов туристских сервисов совершается через мобильные устройства, что отражает изменение цифровых моделей потребительского поведения в туристской индустрии [13].

Развитие цифровой культуры в организациях связано и с тем, что одновременно формируются элементы цифровой экосистемы туризма, включающие создание национальных туристских платформ и инфраструктуры открытых данных. Одним из инструментов цифровизации выступает платформа RUSSPASS, функционирующая как агрегатор туристских услуг и цифровой каталог туристских предложений, объединяющий туристские сервисы различных регионов страны. Параллельно развивается инициатива Travel Open Data Alliance (TODA), направленная на формирование инфраструктуры открытых туристских

данных и развитие межплатформенного взаимодействия участников туристского рынка [27].

Дополнительным фактором цифровой трансформации туристской индустрии является расширение цифровой активности населения и предприятий. По данным статистических исследований, в 2024 г. Интернет использовали более 92 % населения России, а доля граждан, совершающих онлайн-заказы товаров и услуг, превысила 67 % [119].

Доля вакансий, требующих цифровых компетенций, в сфере туризма год от года показывает устойчивый рост. В ряде регионов по данным аналитиков HeadHunter в первом квартале 2026 года доля упоминаний цифровых навыков в вакансиях для соискателей без опыта в сфере гостеприимства выросла на 43% по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года [54].

Расширение использования цифровых платформ, систем онлайн-бронирования, аналитических сервисов и технологий обработки данных формирует спрос на специалистов, обладающих цифровыми компетенциями, навыками работы с информационными системами, цифровым маркетингом и инструментами анализа данных. В этих условиях технологический контур становится важным элементом развития кадрового потенциала в сфере туризма, поскольку цифровая трансформация индустрии требует адаптации системы подготовки кадров и развития новых профессиональных компетенций работников туристской индустрии [13; 27].

Проведенный обзор показывает, что 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.

2.3. Условия и особенности развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт-Петербург

Переход от оценки национальной системы управления формированием кадрового потенциала к региональному уровню обусловлен необходимостью выявления условий и ограничений развития кадрового потенциала в сфере туризма в условиях отдельных субъектов РФ.

В качестве объекта анализа в рамках проведенного нами исследования выбран Санкт-Петербург - один из ведущих туристских центров РФ, характеризующийся высокой концентрацией туристских потоков, развитой инфраструктурой гостеприимства и значительной ролью туристской индустрии в экономике региона. Индустрия туризма Санкт-Петербурга отличается устойчивой специализацией в области культурно-познавательного туризма, высокой плотностью объектов туристского показа и развитой сетью предприятий размещения, общественного питания и туристского обслуживания. Одновременно развитие сферы туризма осуществляется в условиях выраженной сезонности туристского спроса, изменения структуры туристских потоков, высокой кадровой мобильности и трансформации требований к профессиональным компетенциям работников.

При этом необходимо отметить, что диагностика кадрового потенциала туристской сферы Санкт-Петербурга осуществляется не как самостоятельный анализ регионального туристского рынка, а как конкретизация выявленных ранее закономерностей применительно к крупнейшему туристскому центру России. Такой подход позволяет определить, каким образом методы развития кадрового потенциала, характерные для современной российской модели, реализуются на региональном уровне и какие институциональные, ESG- и технологические ограничения проявляются в условиях конкретной туристской дестинации РФ.

Ключевые ориентиры развития сферы туризма закреплены в Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года, утвержденной Законом Санкт-Петербурга от 19.12.2018 № 771-164, в которой

туризм рассматривается как важный фактор повышения конкурентоспособности городской экономики, развития культурного потенциала и укрепления международной привлекательности города [4].

Практическая реализация стратегических ориентиров осуществляется в рамках государственной программы Санкт-Петербурга «Развитие сферы туризма в Санкт-Петербурге», утвержденной постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 14.11.2017 № 936, предусматривающей развитие туристской инфраструктуры, повышение качества туристских услуг и формирование условий для устойчивого развития туристской индустрии города [5]. В рамках указанной программы туризм рассматривается как один из приоритетных секторов экономики Санкт-Петербурга, способствующий росту занятости, развитию малого и среднего бизнеса и повышению инвестиционной привлекательности городской экономики.

Координацию государственной политики в сфере туризма на региональном уровне осуществляет Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга, деятельность которого регулируется постановлением Правительства Санкт-Петербурга от 03.12.2012 № 1272 «О Комитете по развитию туризма Санкт-Петербурга». В соответствии с данным документом Комитет реализует государственную политику Санкт-Петербурга в сфере туризма, координирует деятельность исполнительных органов власти в данной сфере и обеспечивает взаимодействие с предприятиями туристской индустрии, образовательными организациями и профессиональными объединениями [6].

Реализация стратегических ориентиров развития туризма предполагает не только развитие инфраструктуры и повышение туристской привлекательности города, но и формирование устойчивой системы кадрового обеспечения, включающей подготовку специалистов, развитие профессиональных компетенций и адаптацию кадрового состава к технологическим и организационным изменениям туристской индустрии.

Оценка состояния кадрового потенциала в сфере туризма Санкт-Петербурга проводится на основе данных официальной региональной и федеральной

статистики, а также с учетом результатов современных исследований, посвященных системе подготовки кадров и цифровой трансформации сферы туризма города [26; 142].

В качестве аналитической основы используется система показателей, сгруппированных по блокам: спрос на туристские услуги, инфраструктурное обеспечение, параметры рынка труда (таблица 2.10). Такой подход позволяет сопоставить динамику туристской нагрузки с параметрами кадрового воспроизводства и выявить ключевые дисбалансы системы кадрового обеспечения.

Таблица 2.10

Показатели оценки состояния кадрового потенциала в сфере туризма Санкт-Петербурга ([20; 21; 22; 127; 128])

	Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Спрос на туристские услуги	Общий туристский поток, млн поездок	10,4	2,9	6,1	8,1	9,4	11,6	12,4
	Внутренний туристский поток, млн	5,5	2,4	5,8	7,7	8,8	10,7	11,6
	Въездной туристский поток, млн	4,9	0,5	0,25	0,34	0,6	0,84	0,8
	Средний чек российских туристов, тыс. руб.	-	-	32,1	39,7	45,2	56,2	61,1
	Туристско-экскурсионное потребление, млрд руб.	-	-	233,9	366,2	482,7	730,5	843,1
Инфраструктурное обеспечение	Количество коллективных средств размещения (КСР), ед.	1052	872	903	1200	1220	1240	1250
	Номерной фонд КСР, тыс. номеров	44,47	43,46	49,26	51,29	52,1	53,3	54
	Вместимость КСР, тыс. мест	105,03	97,67	109,8	114,4	116,2	118,8	120,4
	Среднегодовая загрузка гостиниц, %	71	38	45	64	66	67	69
	Размещения в КСР, млн	6,1	3,08	3,11	5,3	5,1	6	6,5

Кадровый потенциал	Средняя предлагаемая зарплата в туризме, тыс. руб./мес.	-	-	-	-	-	70	71,5
	Средняя зарплата по экономике региона, тыс. руб./мес.	-	-	-	-	-	82	83,5
	Отставание зарплаты туриндустрии от средней, %	-	-	-	-	-	-14,6	-16,8

Представленные в таблице 2.10 данные свидетельствуют о постепенном восстановлении и последующем росте туристской активности в Санкт-Петербурге после кризисного периода 2020–2021 гг. Начиная с 2022 года наблюдается устойчивая положительная динамика ключевых показателей функционирования туристской системы города, включая увеличение туристского потока, расширение инфраструктуры размещения и рост объема туристско-экскурсионного потребления.

Несмотря на расширение масштабов туристской деятельности и увеличение ее экономического оборота, уровень оплаты труда в сфере туризма и гостеприимства в городе остается ниже среднерегионального, что снижает привлекательность занятости и усиливает текучесть кадров. В результате формируется устойчивый кадровый дефицит по ряду базовых профессий индустрии гостеприимства. Данная ситуация свидетельствует о том, что дальнейшее развитие сферы туризма Санкт-Петербурга во многом зависит от эффективности механизмов формирования и воспроизводства кадрового потенциала.

Аналитические материалы «Турбарометра Санкт-Петербурга» показывают, что кадровый спрос в индустрии туризма и гостеприимства имеет выраженную сервисную направленность. Наибольшая доля вакансий приходится на линейный персонал индустрии гостеприимства: официантов, барменов и бариста (около 36 % всех вакансий), а также поваров, пекарей и кондитеров (около 30 %). В то же время доля вакансий по профессии «менеджер по туризму» составляет лишь около 3 % общего объема спроса на рынке труда [128].

Исследования также подтверждают устойчивую специализацию городской туристской системы на культурно-познавательном туризме. По данным мониторинга туристских потоков, доля туристов, посещающих Санкт-Петербург с культурно-познавательными целями (знакомство с историко-культурным наследием, посещение музеев, архитектурных ансамблей и культурных мероприятий), в разные годы составляет порядка 60–70 % общего туристского потока [20; 21; 22; 127; 128]. Подобная структура туристского спроса формирует специфические требования к кадровому обеспечению, включая наличие квалифицированных экскурсоводов, специалистов музейной сферы, работников культурных учреждений и т.д., обеспечивающих сопровождение культурно-познавательных маршрутов.

При этом в структуре опубликованных вакансий практически не представлены гиды и экскурсоводы. Данная особенность объясняется прежде всего методикой формирования массива данных. «Турбарометр Санкт-Петербурга» анализирует вакансии, размещенные на цифровых платформах поиска работы (прежде всего hh.ru), что позволяет фиксировать спрос на работников, привлекаемых в рамках формализованных трудовых отношений. Между тем экскурсионный сектор Санкт-Петербурга характеризуется значительным количеством специалистов, осуществляющих профессиональную деятельность вне формализованного рынка вакансий. Тем не менее, по данным Комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга, город занимает первое место в России по числу аттестованных экскурсоводов и гидов-переводчиков – государственную аттестацию в подведомственном Комитету Городском туристско-информационном бюро прошли почти 2,5 тыс. специалистов, подтвердивших профессиональную квалификацию [35].

Проведенный анализ системы подготовки кадров для сферы туризма в Санкт-Петербурге свидетельствует о наличии развитой образовательной инфраструктуры, включающей организации высшего и среднего профессионального образования. По данным аналитического доклада НИУ ВШЭ (2024), подготовка кадров для туристской отрасли осуществляется в 19

образовательных организациях высшего образования и 34 организациях среднего профессионального образования. При этом численность обучающихся по направлениям «Сервис и туризм» в 2019–2023 гг. увеличилась с 15 116 до 16 083 человек [98].

Вместе с тем, исследования показывают, что профильная подготовка по направлениям «Туризм» и «Гостиничное дело» сосредоточена в ограниченном числе образовательных организаций, а объем бюджетных мест остается недостаточным для удовлетворения существующего спроса. Дополнительными ограничениями выступают высокая стоимость обучения по договорам об оказании платных образовательных услуг и сравнительно невысокий уровень трудоустройства выпускников в первый год после окончания обучения [142]. Схожие ограничения наблюдаются и на уровне СПО, а также ДПО. Хотя в ряде колледжей число бюджетных мест выше, чем в ВУЗах, возможности ДПО по направлениям туризма и гостеприимства в Санкт-Петербурге остаются ограниченными.

Отдельной проблемой воспроизводства кадрового потенциала является низкая мотивация потенциальных абитуриентов к поступлению на туристские направления. По данным исследования, проведенного среди 370 школьников, лишь 43 человека, или 10,8 %, планировали поступать на направления «Туризм» и «Гостиничное дело», тогда как 89,2 % респондентов такой возможности не рассматривали [142]. Это свидетельствует о слабой привлекательности туристских профессий среди молодежи, недостаточной информированности о карьерных возможностях туристской индустрии и, как следствие, о сужении базы долгосрочного воспроизводства кадрового потенциала.

Важно отметить, что значительная часть абитуриентов, поступающих на образовательные программы по направлениям «Туризм» и «Гостиничное дело» в вузах Санкт-Петербурга, представлена выпускниками из других регионов РФ, для которых выбор данных направлений нередко обусловлен не столько профессиональной ориентацией на работу в туристской индустрии, сколько относительной доступностью поступления по сравнению с более конкурентными

направлениями подготовки, а также возможностью получить высшее образование и закрепиться в образовательной и социально-культурной среде крупного города. В результате значительная часть таких студентов после окончания обучения либо переориентируется на иные виды профессиональной деятельности, либо изначально не рассматривает трудоустройство в туристской сфере, что также ослабляет воспроизводственные возможности кадрового потенциала в сфере туризма.

Нельзя не упомянуть о том, что с 1 марта 2022 года в Российской Федерации введена новая профессия «ассистент экскурсовода (гида)», освоение которой возможно уже на этапе обучения в старших классах школы в рамках программ ранней профессиональной подготовки, в том числе проекта «Моя первая профессия». Программа продолжительностью 72 часа имеет практико-ориентированную туристско-краеведческую направленность и предполагает формирование у обучающихся базовых профессиональных компетенций в сфере экскурсионной деятельности, позволяя сопровождать группы туристов, выполнять организационные функции при проведении экскурсий и оказывать помощь аттестованному экскурсоводу [140].

Отдельное направление Общероссийского общественно-государственного движения детей и молодежи «Движение Первых» - «Туризм и путешествия. Открывай страну», Международный проект АСИ «Классная страна», также ориентированы на раннюю профориентацию в сфере туризма. Вместе с тем участие школьников в подобных программах не всегда приводит к последующему выбору профессионального образования в сфере туризма и гостеприимства, что свидетельствует о разрыве между профориентационными практиками и реальным воспроизводством кадрового потенциала.

Важным дополнением институциональной среды развития кадрового потенциала в сфере туризма Санкт-Петербурга выступают общественно-профессиональные и межотраслевые инициативы. В частности, деятельность Альянса Послов Культуры БРИКС, осуществляемая при поддержке Общероссийской общественно-государственной организации «Союз Женщин

России» представляет собой пример формирования экосистемного взаимодействия, объединяющего организации сферы культуры, образования, туризма и медиаиндустрии. Ключевым направлением данной деятельности является развитие сети Детских Клубов Послов Культуры, представляющих собой форму ранней профориентации, направленную на вовлечение обучающихся в культурно-познавательную и туристскую деятельность, формирование межкультурных коммуникационных навыков, а также развитие базовых профессиональных компетенций в сфере туризма и культурных индустрий [23].

Одним из элементов развития кадрового потенциала выступают отраслевые инициативы, ориентированные на вовлечение молодежи в профессиональную среду, например, деятельность Детского совета по туризму при Российском союзе туриндустрии, направленная на формирование профессиональных интересов, развитие отраслевых компетенций и повышение привлекательности туристской сферы для молодого поколения [100; 105].

Дополнительным фактором, влияющим на развитие кадрового потенциала в сфере туризма Санкт-Петербурга, выступает цифровая трансформация туристской дестинации и регионального рынка услуг. Важное значение для данного процесса имеет городской туристский портал «Visit Petersburg», который аккумулирует значительную часть цифровых сервисов города, включая информацию о маршрутах, событиях, достопримечательностях и возможностях бронирования. В рамках стратегии цифровой трансформации Санкт-Петербурга туризм рассматривается как самостоятельное направление цифрового развития, предусматривающее создание единой цифровой платформы, систематизацию туристских данных, мониторинг и развитие цифровых сервисов для пользователей и участников рынка [26].

Таким образом, проведенный анализ состояния кадрового потенциала в сфере туризма Санкт-Петербурга позволяет выявить ряд ограничений, проявляющихся в различных контурах развития кадрового потенциала, в том числе:

1. В институциональном контуре данные ограничения связаны с фрагментарностью механизмов координации кадровой политики в сфере туризма. Несмотря на наличие стратегических документов и функционирование специализированных органов управления туриндурией, взаимодействие между государственными структурами, образовательными организациями и предприятиями туристской индустрии носит недостаточно системный характер. Это затрудняет формирование согласованной модели кадрового обеспечения и снижает эффективность институциональных инструментов регулирования кадрового потенциала.

2. В ESG-контуре выявляется ряд факторов, связанных с обеспечением устойчивости развития туристской индустрии и условий занятости работников индустрии. Социальный аспект проявляется в сравнительно низком уровне оплаты труда по сравнению со среднерегиональными показателями, высокой текучести кадров и ограниченной привлекательности туристских профессий для молодежи, что ослабляет долгосрочную воспроизводственную базу кадрового потенциала. Экологический компонент связан с необходимостью формирования у работников компетенций в области устойчивого туризма, экологически ответственного поведения и сохранения культурно-исторического и природного наследия города.

3. В технологическом контуре ключевым фактором трансформации кадрового потенциала выступает цифровизация индустрии туризма, сопровождающаяся изменением требований к профессиональным компетенциям работников. Расширение использования цифровых платформ, онлайн-сервисов и аналитических инструментов требует формирования цифровых навыков и управленческих компетенций.

Таким образом, выявленные институциональные, ESG- и технологические ограничения свидетельствуют о необходимости формирования экосистемы кадрового потенциала, обеспечивающей согласование ресурсов и взаимодействия субъектов сферы услуг на уровне выбранного субъекта РФ.

ГЛАВА 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

3.1. Обоснование методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма

Результаты теоретического и методического анализа, позволили выявить ключевые закономерности развития кадрового потенциала в сфере туризма и установить ограничения действующей модели его воспроизводства в контексте обеспечения устойчивости ресурсного потенциала сферы услуг. Сопоставление зарубежных практик и анализ системы управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма в современной России показали, что эффективность данного процесса зависит не только от состояния отдельных элементов системы, но и от степени согласованности институционального, ESG- и технологического контуров.

Как уже упоминалось ранее, в рамках экосистемного подхода развитие кадрового потенциала рассматривается как результат согласованного функционирования институционального, ESG- и технологического контуров. Каждый из них оказывает влияние на различные аспекты воспроизводства кадровых ресурсов: институциональный - на организацию подготовки и регулирование кадровой политики, ESG - на качество человеческого капитала и устойчивость занятости, технологический - на содержание профессиональных компетенций и требования рынка труда. Следовательно, уровень развития кадрового потенциала определяется не изолированным совершенствованием отдельных контуров, а степенью их взаимной согласованности, обеспечивающей соответствие системы подготовки кадров, условий труда и технологических потребностей туристской индустрии.

На уровне организаций сферы туризма экосистема развития кадрового потенциала приобретает прикладной характер и рассматривается как

функционально структурированная система, включающая аналитический, управленческий и производственный блоки.

Аналитический блок обеспечивает количественную оценку состояния кадрового потенциала на основе сформированного интегрального индекса. Управленческий блок направлен на трансформацию результатов оценки в систему управленческих решений, обеспечивающих согласованное развитие кадрового потенциала. Производственный блок отражает процессы подготовки, привлечения, удержания и развития персонала, обеспечивая непрерывность кадрового цикла.

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 3.1.

Представленная на рисунке 3.1 функциональная схема экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма отражает логику развития кадрового потенциала как элемента ресурсного потенциала в сфере туризма. В отличие от традиционных подходов, ориентированных преимущественно на управление персоналом, в рамках данной модели кадровый потенциал рассматривается как стратегический ресурс, формируемый и используемый в системе межотраслевого взаимодействия участников всего туристского комплекса.

В рамках аналитического блока центральное место занимает формирование системы количественной оценки кадрового потенциала, что требует разработки интегрального индекса, позволяющего диагностировать сбалансированность институционального, ESG- и технологического контуров. В этой связи ключевым аналитическим инструментом выступает интегральный индекс, обеспечивающий количественную диагностику состояния кадрового потенциала как элемента ресурсного потенциала сферы услуг и служащий основой для обоснования управленческих решений.

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



Рисунок 3.1 - Функциональная схема экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма (авторские разработки)

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:

- руководители предприятий туристской индустрии (туристские компании, объекты туристского показа, гостиницы, транспортные организации и предприятия общественного питания) - 10 человек;

- руководители образовательных программ вузов и колледжей по направлениям подготовки в сфере туризма и гостеприимства - 6 человек;

- представители профильных государственных и региональных органов управления - 4 человека;

- независимые отраслевые аналитики и эксперты туристского рынка - 4 человека;

- специалисты в области управления персоналом и представители кадровых агентств - 3 человека;

- представители IT-компаний, участвующих в разработке цифровых решений и сервисов для туристской индустрии - 3 человека.

Численность экспертной группы (30 человек) соответствует требованиям репрезентативности для методов экспертных оценок и обеспечивает достаточную верификацию результатов. Такое распределение экспертов обеспечивает учет различных профессиональных позиций и позволяет отразить многоконтурную природу развития кадрового потенциала, где институциональные, ESG- и технологические факторы проявляются с различной степенью значимости в зависимости от сферы деятельности.

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. Полученные результаты были агрегированы в матрицу рангов и послужили основой для последующей статистической обработки, включая расчет коэффициента конкордации Кендалла и определение весовых коэффициентов компонентов интегрального индекса (таблица 3.1).

Таблица 3.1

Матрица ранжирования компонентов интегрального индекса кадрового потенциала по результатам экспертного опроса (авторские разработки)

№	Тип эксперта	I	ESG	T
1	Туриндустрия	1	3	2
2	Туриндустрия	1	3	2
3	Туриндустрия	1	3	2
4	Туриндустрия	1	3	2
5	Туриндустрия	1	3	2
6	Туриндустрия	1	3	2
7	Туриндустрия	1	2	3
8	Туриндустрия	1	2	3
9	Туриндустрия	2	1	3
10	Туриндустрия	2	3	1
11	Образование	1	2	3
12	Образование	1	2	3
13	Образование	1	2	3
14	Образование	1	2	3
15	Образование	1	3	2
16	Образование	2	1	3
17	Ведомства	1	2	3
18	Ведомства	1	2	3

19	Ведомства	1	3	2
20	Ведомства	1	3	2
21	Аналитики	1	2	3
22	Аналитики	1	2	3
23	Аналитики	1	3	2
24	Аналитики	1	3	2
25	HR	2	1	3
26	HR	2	1	3
27	HR	3	1	2
28	IT	2	3	1
29	IT	2	3	1
30	IT	3	2	1

Для оценки степени согласованности экспертных оценок был использован коэффициент конкордации Кендалла (W), позволяющий определить уровень согласованности мнений экспертов относительно значимости рассматриваемых индикаторов. Расчет коэффициента осуществлялся на основе сумм рангов, присвоенных каждому из анализируемых контуров, по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (1)$$

где R_i - сумма рангов i -го контура,

$\bar{R}$ - среднее значение сумм рангов,

m - число экспертов (30),

n - число оцениваемых контуров (3),

при условии $S = \sum (R_i - \bar{R})^2$.

В таблице 3.2 представлено сводное распределение рангов по рассматриваемым контурам экосистемы развития кадрового потенциала организаций сферы туризма.

Таблица 3.2

Сводное распределение рангов (авторские разработки)

Контур	Число рангов 1	Число рангов 2	Число рангов 3	Сумма рангов	Отклонение	Расчет
					$(R_i - \bar{R})$	$S = \sum (R_i - \bar{R})^2$
Институциональный (I)	21	7	2	41	$41 - 60 = -19$	361
ESG	5	11	14	69	$69 - 60 = 9$	81
Технологический (Т)	4	12	14	70	$70 - 60 = 10$	100
<i>Итого</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>30</i>	<i>180</i>	-	<i>542</i>

Средняя сумма рангов определяется по формуле:

$$\bar{R} = \frac{m \cdot (n+1)}{2} \quad (2)$$

Подставляем значения в предложенную выше формулу:

$$\bar{R} = \frac{30 \cdot (3 + 1)}{2} = 60$$

Полученный результат означает, что при полном равновесии мнений экспертов сумма рангов каждого контура должна была бы составлять 60.

Рассчитываем коэффициент конкордации Кендалла (W) по формуле

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} = \frac{12 \cdot 542}{30^2 \cdot (3^3 - 3)} = 0,3011$$

Интерпретация коэффициента конкордации Кендалла:

- $W < 0,3$ - низкая согласованность
- $0,3 \leq W < 0,5$ - умеренная
- $0,5 \leq W < 0,7$ - заметная
- $W \geq 0,7$ - высокая согласованность

Для проверки статистической значимости полученного результата был рассчитан критерий χ^2 по формуле

$$\chi^2 = m \cdot (n - 1) \cdot W = 30 \cdot (3 - 1) \cdot 0,3011 = 18,06$$

где m – число экспертов,

n – число ранжируемых объектов,

W – коэффициент конкордации Кендалла.

Полученное значение коэффициента конкордации Кендалла $W=0,301$ свидетельствует об умеренной согласованности мнений экспертов. Проверка статистической значимости показала, что выявленная согласованность не является случайной: расчетное значение критерия χ^2 (18,06) существенно превышает критическое значение (5,991).

Полученный уровень согласованности экспертных оценок является методически допустимым для социально-экономических исследований с участием экспертов, представляющих различные профессиональные группы. Значение коэффициента, равное 0,301, говорит о наличии общего подхода к оценке рассматриваемых факторов при сохранении отдельных расхождений, связанных с межотраслевым характером сферы туризма, профессиональной специализацией экспертов, спецификой кадровых процессов в различных видах туристской деятельности.

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.

В таблице 3.3 представлен расчет весовых коэффициентов для оценки интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма. Весовые коэффициенты компонентов интегрального индекса определялись на основе преобразования рангов в балльные оценки по шкале 3–2–1. Для каждого контура рассчитывалась суммарная балльная оценка, после чего весовой коэффициент определялся как отношение полученного значения к общей сумме баллов по всем контурам.

Таблица 3.3

Расчет весовых коэффициентов для оценки интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

Контур	Сумма рангов	Балльная оценка	Весовой коэффициент
	R_i	$B_i = 120 - R_i$	$w_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$
Институциональный (I)	41	79	$w_I = \frac{79}{180} = 0,438$
ESG	69	51	$w_{ESG} = \frac{51}{180} = 0,283$
Технологический ($T_{0,5}$)	70	50	$w_T = \frac{50}{180} = 0,278$
<i>Итого</i>	<i>180</i>	<i>180</i>	<i>1</i>

Интегральная оценка состояния кадрового потенциала в сфере туризма определяется следующим образом:

$$K = w_I I + w_{ESG} ESG + w_{T_{0,5}} T_{0,5}, \quad (3)$$

где w_I , w_{ESG} , $w_{T_{0,5}}$ – весовые коэффициенты соответствующих контуров.

С учетом незначительных различий между значениями весовых коэффициентов и в целях упрощения интерпретации интегрального показателя, полученные значения были приведены к укрупненным величинам.

В итоговой модели интегрального индекса используются округленные значения весов:

$$K = 0,4I + 0,3ESG + 0,3T_{0,5}.$$

При этом структура весов сохраняет выявленные приоритеты, поскольку институциональный контур остается доминирующим, а ESG- и технологический контуры имеют сопоставимую значимость.

В целях обеспечения практической применимости предложенной интегральной оценки необходимо определить систему индикаторов, характеризующих состояние институционального, ESG- и технологического контуров развития кадрового потенциала в сфере туризма. Данная система разработана нами на основе результатов экспертного опроса, анализа стратегических документов развития туризма и сопоставления международных и российских подходов к оценке человеческого капитала в туристской индустрии.

Предлагаемая система индикаторов интегральной оценки кадрового потенциала включает десять индикаторов, сгруппированных по трем контурам (таблица 3.4). 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.

Таблица 3.4

Система индикаторов для интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

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

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.

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.

Значения индикаторов и самих выбранных показателей оцениваются по пятиуровневой шкале, где 1 соответствует начальному уровню развития соответствующего индикатора, а 5 - высокому уровню его развития. Использование шкального нормирования обеспечивает сопоставимость индикаторов и показателей различной природы и позволяет агрегировать их в интегральный индекс кадрового потенциала в сфере туризма.

В целях обеспечения практической реализации предложенной интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма предлагается следующий алгоритм расчета интегрального индекса (таблица 3.5).

Таблица 3.5

Алгоритм расчета интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма
(авторские разработки)

Этап	Содержание этапа	Результат
1. Сбор исходных данных	Формирование базы данных по индикаторам институционального, ESG- и технологического контуров на основе статистических данных, стратегических документов, результатов экспертных опросов и отраслевой аналитики	Сформирован массив данных по индикаторам интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма
2. Нормирование показателей в рамках индикаторов	Оценка каждого индикатора по пятиуровневой шкале развития (от 1 до 5) в рамках выбранного показателя, обеспечивающей сопоставимость показателей различной природы	Определены нормированные значения показателей
3. Расчет частных индексов контуров	Определение средних значений показателей внутри каждого контура: институционального, ESG и технологического	Получены значения частных индексов I, ESG и T _{5.0}

4. Расчет интегрального индекса	Агрегирование частных индексов с учетом весовых коэффициентов, полученных на основе экспертной оценки и подтвержденных расчетом коэффициента конкордации Кендалла	Получено значение интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма
5. Интерпретация результатов	Анализ полученного значения индекса и сопоставление уровней развития институционального, ESG- и технологического контуров	Формирование управленческих рекомендаций по изменению величины интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма

Представленный алгоритм расчета интегрального индекса обеспечивает количественную оценку кадрового потенциала в сфере туризма и позволяет сопоставлять состояние институционального, ESG- и технологического контуров. Использование предлагаемой методики формирует аналитическую основу для выявления структурных дисбалансов кадрового развития и последующей разработки управленческих решений, реализуемых в рамках экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма.

Максимальное значение интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма может быть определено следующим образом:

$$K = 0,4 * (5 * 4) + 0,3 * (5 * 3) + 0,3 * (5 * 3) = 17.$$

Минимальное значение интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма может быть определено следующим образом:

$$K = 0,4 * (1 * 4) + 0,3 * (1 * 3) + 0,3 * (1 * 3) = 3,4.$$

Однако, в практических условиях, как достижение максимального порогового значения, так и минимальный уровень являются маловероятным событием с точки зрения теории вероятности. В связи с этим целесообразно разработать шкалу оценки значений показателей, которая была бы ограничена диапазоном от 3,4 до 17 баллов.

В таблице 3.6 нами представлена возможная шкала интерпретации полученных значений интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма. При разработке шкалы учитывался одинаковый шаг расчета между

выделяемыми уровнями развития кадрового потенциала в сфере туризма. Он составил величину в 2,72 балла.

Таблица 3.6

Шкала интерпретации полученных значений интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

Значение индекса	Уровень развития кадрового потенциала в сфере туризма	Характеристика состояния кадрового потенциала
3,4 – 6,12	Низкий уровень	Система развития кадрового потенциала находится на начальной стадии развития. Институциональные механизмы недостаточно сформированы, принципы устойчивого развития практически не интегрированы в кадровую политику, уровень цифровизации и технологической зрелости организаций низкий.
6,12 – 8,84	Развивающийся уровень	Формируются отдельные институциональные и организационные механизмы кадрового обеспечения. Реализуются отдельные инициативы в области ESG и цифровизации, однако система развития кадрового потенциала остается фрагментарной и требует институционального и технологического усиления.
8,84 – 11,56	Умеренный уровень	Сформирована базовая система подготовки и развития кадров в сфере туризма. Наблюдается интеграция образовательных программ, элементов устойчивого развития и цифровых технологий, однако сохраняются структурные дисбалансы и ограниченная координация участников туристской экосистемы.
11,56 – 14,28	Развитый уровень	Система развития кадрового потенциала функционирует устойчиво. Институциональные механизмы, ESG-принципы и технологические решения интегрированы в управление кадровыми ресурсами туристской индустрии.
14,28 – 17,0	Продвинутый уровень	Высокий уровень зрелости кадровой системы. Сформирована интегрированная экосистема подготовки и развития кадров, обеспечивающая устойчивое воспроизводство человеческого капитала и эффективную адаптацию туристской индустрии к технологическим и социальным трансформациям.

Следует отметить, что весовые коэффициенты контуров не являются неизменными параметрами для расчета интегрального индекса и могут корректироваться в зависимости от особенностей объекта исследования и целей анализа. При этом сама структура интегрального индекса отражает логику функционирования экосистемы развития кадрового потенциала, основанной на

взаимодействии институциональных механизмов, принципов устойчивого развития и процессов технологической трансформации.

Использование интегрального индекса позволяет не только проводить комплексную диагностику состояния кадрового потенциала, но и выявлять дисбалансы между институциональным, ESG- и технологическим контурами его развития.

Подводя итог полученным результатам, можно утверждать, что предложенная методика обеспечивает возможность количественной оценки состояния экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма и создает основу для дальнейшего анализа перспектив ее развития применительно к конкретной организации сферы туризма с учетом влияния особенностей туристской дестинации и иных факторов.

3.2. Апробация методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма на примере г. Санкт-Петербург

Оценка перспектив развития экосистемы кадрового потенциала в сфере туризма предполагает не только анализ ее текущего состояния, но и выявление факторов, определяющих направление дальнейших изменений. В этой связи особое значение приобретает определение наиболее значимых условий развития кадрового потенциала и анализ возможностей практического применения предложенной методики в условиях уже рассмотренного нами ранее г. Санкт - Петербург.

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 12 экспертов - представителей различных экономических субъектов, участвующих в развитии кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт - Петербург.

Наиболее многочисленную группу экспертов составили руководители образовательных программ. Это обусловлено тем, что образовательные организации являются одним из ключевых субъектов экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербург, обеспечивая подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров для туристской индустрии.

В состав экспертной группы также вошли представители туристских организаций и объектов размещения, объектов туристского показа, HR-специалист, представитель профильного ведомства и представитель IT-компаний. Таким образом, экспертная выборка охватывает основные группы участников экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма и позволяет учитывать как образовательный, так и практический опыт функционирования организаций туристской индустрии г. Санкт -Петербург.

Особенностью сформированной экспертной группы является высокий уровень профессионального опыта ее участников. Более половины экспертов имеют стаж работы свыше 15 лет, а остальные участники опроса - от 10 до 15 лет. Экспертов со стажем менее 10 лет в выборке не представлено. Это позволяет рассматривать полученные результаты как основанные на значительном профессиональном опыте и глубоком понимании процессов развития кадрового потенциала в сфере туризма.

Опрос осуществлялся на основе структурированной анкеты, разработанной в соответствии с целями исследования и включающей несколько тематических блоков: оценку актуальности исследуемой проблемы, анализ структуры показателей, оценку их значимости и измеримости, а также вопросы, направленные на определение практической применимости предложенной модели. Текст анкеты представлен в Приложении А.

Первый вопрос анкеты был направлен на определение актуальности проблемы развития кадрового потенциала в сфере туризма. Результаты опроса показали высокий уровень значимости рассматриваемой проблемы для экспертного сообщества. Так, 69,2% экспертов оценили ее как крайне актуальную,

а 30,8% - как актуальную. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что развитие кадрового потенциала рассматривается экспертами как одно из приоритетных направлений развития туристской индустрии г. Санкт -Петербург на современном этапе.

Второй вопрос анкеты был направлен на определение компонентов, которые, по мнению экспертов, должны составлять основу системы оценки кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербург. Полученные результаты продемонстрировали высокий уровень поддержки предложенной структуры модели. Все эксперты включили в состав системы оценки цифровой (технологический) компонент. Институциональный компонент и ESG-блок были выделены одиннадцатью участниками опроса.

Важно отметить, что ни один из экспертов не предложил отказаться от институционального, ESG- или технологического контуров или включить новые самостоятельные компоненты, способные дополнить существующую структуру. Таким образом, экспертные оценки подтверждают целесообразность использования предложенной методики для анализа кадрового потенциала в сфере туризма.

Расчет значимости и измеримости индикаторов по каждому контуру осуществлялся путем определения средних значений экспертных оценок. Полученные результаты позволили выявить индикаторы, имеющие наибольшее значение для оценки кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербург, а также определить степень доступности информации, необходимой для их практического применения в рамках предложенной методики (таблица 3.7)

Результаты экспертной оценки институционального контура показали, что все включенные в него индикаторы получили высокие оценки как по критерию значимости для принятия управленческих решений, так и по критерию возможности измерения. Средние значения по показателям значимости варьируются от 4,54 до 4,77 балла, что свидетельствует о признании экспертами важной роли институциональных факторов в развитии кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербург

Таблица 3.7.

Результаты экспертной оценки предлагаемых индикаторов институционального, ESG- и технологического контуров экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт –Петербург (авторские разработки)

Индикатор	Значимость	Измеримость
<i>Институциональный компонент (I)</i>		
Уровень целевой государственной поддержки развития кадрового потенциала	4,54	4,62
Развитость системы профессиональных стандартов в сфере туризма	4,77	4,62
Качество институциональной среды для подготовки кадров	4,77	4,15
Уровень привлекательности рынка труда для специалистов	4,69	4,15
<i>ESG-компонент</i>		
Уровень экологической культуры персонала и «зеленых» практик в HR	4,25	4
Уровень удовлетворенности персонала условиями труда	4,92	4,92
Уровень управленческой прозрачности и качества корпоративного управления	4,83	4,17
<i>Технологический компонент (Индустрия 5.0)</i>		
Уровень автоматизации процессов в организациях сферы туризма	4,54	4,54
Уровень развития цифровой культуры в организациях	4,62	4,54
Доля вакансий, требующих цифровых компетенций	4,62	5

Наиболее высокие оценки значимости получили индикаторы, характеризующие развитость системы профессиональных стандартов в сфере туризма и качество институциональной среды для подготовки кадров (по 4,77 балла). Полученный результат представляется закономерным, поскольку именно данные элементы формируют основу взаимодействия между системой образования, работодателями и государством, обеспечивая согласованность процессов подготовки и использования кадровых ресурсов.

Высокую оценку также получил индикатор, отражающий привлекательность рынка труда для специалистов (4,69 балла). По мнению экспертов, развитие кадрового потенциала невозможно рассматривать в отрыве от условий трудоустройства, возможностей профессионального роста и закрепления кадров в сфере туризма. Вместе с тем возможность измерения данного показателя была оценена несколько ниже (4,15 балла), что может быть связано с влиянием большого числа факторов, включая уровень оплаты труда, условия занятости, карьерные перспективы и индивидуальные предпочтения работников.

Результаты экспертной оценки ESG-компонента также показали, что все включенные в него индикаторы получили высокие оценки как по критерию значимости для принятия управленческих решений, так и по критерию возможности измерения. Вместе с тем внутри данного контура наблюдаются более выраженные различия между отдельными индикаторами, чем в институциональном блоке.

Наиболее значимым эксперты признали индикатор удовлетворенности персонала условиями труда. Его среднее значение составило 4,92 балла как по критерию значимости, так и по критерию возможности измерения. Полученный результат свидетельствует о том, что участники опроса рассматривают удовлетворенность персонала в качестве одного из ключевых факторов развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербурга. Одновременно данный показатель воспринимается как относительно доступный для мониторинга и количественной оценки конкретных выбранных показателей на основе опросов работников и внутренних данных организаций сферы туризма рассматриваемого субъекта РФ.

Высокую оценку значимости также получил индикатор управленческой прозрачности и качества корпоративного управления (4,83 балла). По мнению экспертов, эффективность кадровых процессов во многом зависит от качества управленческих решений, уровня открытости организации и характера взаимодействия между руководством и персоналом. При этом возможность измерения данного индикатора была оценена несколько ниже (4,17 балла), что может быть связано со сложностью формализации отдельных аспектов корпоративного управления и необходимостью использования качественных методов оценки.

Наиболее низкие значения в рамках ESG-компонента получил индикатор экологической культуры персонала и внедрения «зеленых» практик в HR. Несмотря на то, что его значимость была оценена достаточно высоко (4,25 балла), данный индикатор уступает другим элементам ESG-контура. Подобный результат может объясняться тем, что экологическая составляющая пока не относится к

числу первоочередных факторов развития кадрового потенциала в большинстве организаций сферы туризма г. Санкт -Петербург.

Данные экспертной оценки технологического контура показали высокий уровень значимости всех включенных в него индикаторов. Средние значения по критерию значимости варьируются от 4,54 до 4,62 балла, что свидетельствует о признании экспертами существенного влияния цифровой трансформации на процессы развития кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт -Петербург.

Эксперты наиболее высоко оценили индикаторы уровня развития цифровой культуры в организациях и доли вакансий, требующих цифровых компетенций (по 4,62 балла). Полученные результаты отражают происходящие изменения в требованиях к персоналу туристской индустрии г. Санкт -Петербург, связанные с активным внедрением цифровых технологий, автоматизацией бизнес-процессов и расширением использования цифровых сервисов при оказании туристских услуг в дестинации.

Индикатор уровня автоматизации процессов в организациях сферы туризма также получил высокие оценки как по критерию значимости, так и по критерию возможности измерения (по 4,54 балла). По мнению экспертов, автоматизация оказывает непосредственное влияние на содержание трудовых функций работников и формирует спрос на новые профессиональные компетенции в сфере туризма г. Санкт -Петербург.

Особый интерес представляет индикатор, отражающий удельный вес вакансий, требующих цифровых компетенций, который получил максимальную оценку по критерию возможности измерения (5,0 баллов). В отличие от ряда других индикаторов, значение его показателей может быть определено на основе анализа открытых данных рынка труда, что делает его одним из наиболее удобных инструментов мониторинга процессов цифровой трансформации кадрового потенциала в сфере туризма г. Санкт-Петербург.

Проведенная экспертная оценка показала, что все три контура предложенной методики получили высокие значения как по критерию значимости, так и по критерию возможности измерения входящих в их состав

показателей. Это позволяет рассматривать институциональный, ESG- и технологический контуры как взаимодополняющие элементы системы оценки кадрового потенциала в сфере туризма.

Полностью согласились с предложенным распределением весовых коэффициентов (0,4; 0,3; 0,3) 50% участников опроса. Ряд экспертов отметили, что в целом поддерживают предложенный подход, допуская возможность отдельных корректировок. Собственные варианты распределения весов предложили треть участников исследования.

Вместе с тем анализ предложенных вариантов выявил, что различия между авторской моделью и экспертными оценками связаны с незначительным перераспределением весов между компонентами.

Большинство экспертов указали в качестве наиболее показательного метода экспертные интервью и опросы сотрудников и работодателей. Анализ вакансий на онлайн-платформах и анализ корпоративной отчетности выбрали 75% участников исследования. Полученные ответы свидетельствуют о том, что для оценки кадрового потенциала недостаточно использования какого-либо одного источника информации. Участники опроса связывают получение наиболее объективных результатов с сочетанием статистических данных, материалов опросов, экспертных оценок и информации, отражающей ситуацию на рынке труда г. Санкт -Петербурга.

Оценка доступности получения данных показала, что большинство показателей могут быть рассчитаны на основе существующих источников информации. При этом 75% указали на целесообразность проведения специальных исследований для получения отдельных показателей, а 58% экспертов отметили необходимость дополнительной обработки данных. Вариант, предполагающий практическую недоступность информации, не был выбран ни одним из участников опроса.

Особое значение для целей настоящего исследования имеют ответы экспертов, касающиеся практического применения модели. Большинство участников опроса (91,7%) считают наиболее целесообразным ее использование

на уровне отдельных организаций туристской индустрии. Региональный уровень отметили 58,3% экспертов, федеральный - 33,3%, а отраслевые ассоциации и объединения - 25,0%.

Полученные результаты позволяют предположить, что предложенная методика ориентирована на решение прикладных задач управления кадровым потенциалом в организациях сферы туризма, где результаты оценки могут быть непосредственно использованы при принятии управленческих решений в условиях конкретной дестинации.

Содержание рекомендаций будет зависеть от того, какой из контуров имеет наиболее низкое значение. При снижении институционального компонента приоритетными становятся меры по развитию взаимодействия с образовательными организациями, участием работодателей в программах подготовки и переподготовки кадров, организации стажировок и практико-ориентированного обучения.

При низких значениях ESG-компонента управленческие решения должны быть направлены на повышение удовлетворенности персонала условиями труда, снижение текучести кадров, развитие внутренних коммуникаций и совершенствование практик управления персоналом.

Если наиболее слабым является технологический контур, основное внимание следует уделять развитию цифровых компетенций работников, автоматизации отдельных процессов, использованию цифровых сервисов и повышению цифровой культуры организации.

Следует отметить, что при оценке необходимости расширения числа контуров, используемых в методике, большинство экспертов не поддержали включение дополнительных компонентов. Лишь один эксперт предложил дополнительно учитывать наличие сертификатов о дополнительном профессиональном образовании в соответствующем сегменте рынка. Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что предложенная структура для расчета интегрального показателя воспринимается экспертным сообществом как достаточно полная и не требует существенного расширения.

Анализ ответов экспертов на вопрос о периодичности мониторинга показал, что наиболее предпочтительным вариантом является ежегодное отслеживание динамики интегрального индекса, которое поддержали 50% экспертов. Еще треть участников исследования считают целесообразным проводить мониторинг ежеквартально. Полученные результаты свидетельствуют о том, что большинство экспертов рассматривают кадровый потенциал в сфере туризма как относительно устойчивую систему, изменения в которой целесообразно отслеживать раз в год.

Таким образом, результаты экспертного опроса показали, что предложенная методика оценки экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма в целом получила поддержку со стороны профессионального сообщества г. Санкт - Петербург.

По мнению участников исследования, наибольшие возможности для применения методики связаны с уровнем отдельных организаций сферы туризма г. Санкт -Петербург. Именно на этом уровне результаты расчета интегрального коэффициента могут быть использованы при принятии решений в области развития персонала, планировании программ обучения, оценке кадровых рисков и определении направлений совершенствования кадровой политики (таблица 3.8).

Таблица 3.8

Использование результатов оценки кадрового потенциала в сфере туризма на различных уровнях управления (авторские разработки)

Уровень применения модели (% экспертов)	Субъект проведения оценки	Основные источники финансирования	Основные направления управленческих решений по результатам оценки
Организации сферы туризма/ 91,7%	HR-служба, руководство организации, внешние эксперты, в том числе со стороны профильных специальностей в ВУЗах	Средства организаций, направляемые на развитие персонала	Корректировка кадровой политики организации; развитие взаимодействия с образовательными организациями (I); совершенствование условий труда и механизмов мотивации (ESG); развитие цифровых компетенций и автоматизация процессов (T _{5.0})

Региональный уровень/ 58,3%	Органы управления сферой туризма, исследовательские организации, ВУЗы	Региональные программы развития туризма и кадрового обеспечения индустрии, гранты	Выявление региональных кадровых дефицитов; совершенствование механизмов взаимодействия образования и бизнеса (I); повышение привлекательности занятости в туризме (ESG); развитие региональных программ цифровизации отрасли (T _{5.0})
Федеральный уровень/ 33,3%	Федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие регулирование в сфере туризма, труда и подготовки кадров, научно-исследовательские организации	Государственные программы, федеральные проекты, гранты	Корректировка мер государственной поддержки и профессиональных стандартов (I); формирование подходов к развитию человеческого капитала в туризме (ESG); определение приоритетов цифровой трансформации отрасли (T _{5.0})

В случае использования методики на уровне организации сферы туризма подготовка рекомендаций может осуществляться кадровой службой совместно с руководством организации. При отсутствии собственных аналитических подразделений такая работа может выполняться с участием образовательных организаций, научных центров, отраслевых объединений или внешних экспертов.

На региональном уровне рекомендации могут формироваться профильными органами управления туризмом при участии представителей бизнеса и образовательного сообщества.

В качестве конкретного объекта для апробации предложенной методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма на микроэкономическом уровне был выбран Музей-макет «Петровская Акватория» (ООО «Масштаб Плюс») [228]. Несмотря на то что музей относится к объектам туристского показа, специфика его деятельности позволяет рассматривать его как предприятие сферы туризма, функционирующее в сегменте культурно-

познавательного туризма и принимающее непосредственное участие в создании, продвижении и реализации туристских услуг.

Музей-макет «Петровская Акватория» представляет собой уникальный объект культурно-познавательного туризма, сочетающий элементы музейной экспозиции и интерактивного пространства. Экспозиция музея воспроизводит исторический облик Санкт-Петербурга и пригородов XVIII века и основана на использовании масштабных макетов, цифровых технологий и сценарных решений, обеспечивающих вовлечение посетителей в интерактивное взаимодействие. Особенности функционирования данного объекта обуславливают повышенные требования к кадровому потенциалу, включая наличие как профессиональных знаний в области истории и культуры, так и навыков работы с цифровыми технологиями, клиентским сервисом и организацией досуговой деятельности.

Выбор данного предприятия обусловлен сочетанием культурных, образовательных и технологических функций, требующих привлечения работников с различными профессиональными компетенциями. Кроме того, музей является одним из наиболее известных объектов туристского показа Санкт-Петербурга и имеет признание на общественном, профессиональном и международном уровнях ([22], [229]).

В 2025 году руководством организации была поставлена задача увеличить выручку по сравнению с аналогичными периодами предыдущего года в среднем на 25% при одновременном снижении операционных издержек до 3%. Достижение указанных показателей связано не только с привлечением дополнительных финансовых ресурсов или увеличением туристского потока, но и с эффективностью использования кадрового потенциала Музей-макет «Петровская Акватория». В этих условиях возникла необходимость оценки факторов, оказывающих влияние на развитие кадрового потенциала и результаты деятельности организации.

Для решения данной задачи в исследовании была апробирована предлагаемая нами методика формирования экосистемы развития кадрового

потенциала в сфере туризма. Применение данной методики позволило получить обобщенную характеристику уровня развития кадрового потенциала предприятия и определить вклад институционального, ESG- и технологического контуров в его формирование. Анализ значений отдельных контуров создал основу для выявления факторов, ограничивающих эффективность использования кадровых ресурсов, и определения направлений дальнейшего совершенствования кадровой политики Музей-макет «Петровская Акватория».

Для достижения поставленной цели применения методики были решены следующие задачи:

- адаптирована авторская экосистемная модель развития кадрового потенциала в сфере туризма применительно к условиям выбранной организации сферы туризма;

- проведена оценка кадрового потенциала Музей-макет «Петровская Акватория» по институциональному, ESG- и технологическому контурам;

- рассчитан интегральный коэффициент и определен уровень развития кадрового потенциала организации;

- выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на развитие кадрового потенциала организации;

- разработаны рекомендации по совершенствованию управления кадровым потенциалом Музей-макет «Петровская Акватория».

Апробация и решения задач по использованию предлагаемой методики включало проведение экспертных интервью с сотрудниками, направленных на оценку институциональных условий, ESG-практик и уровня технологической обеспеченности.

Дополнительно применялся метод включенного наблюдения для анализа взаимодействия персонала с посетителями, а также был осуществлен расчет интегрального индекса, позволяющего количественно оценить эффективность функционирования экосистемы развития кадрового потенциала организации. Метод включенного наблюдения, примененный в естественной рабочей среде, позволил верифицировать данные интервью, зафиксировав, в частности, высокую

вовлеченность и качество коммуникации экскурсоводов с посетителями, а также подтвердив преобладание рутинных, недостаточно автоматизированных операций на позициях кассиров и сотрудников клининга и гардероба.

Обработка эмпирических данных осуществлялась на основе анализа внутренней документации Музея-макета «Петровская Акватория» и стратегических документов в сфере туризма на федеральном и региональном уровне. Сопоставление полученных результатов с теоретическими подходами и лучшими практиками осуществлялось методом сравнительного анализа.

Методом контент-анализа было обработано 10 внутренних документов музея (Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, отчеты по персоналу за 2022–2024 гг., отчеты по продажам и маркетингу за 2022–2024 гг. и ряд других документов) и 4 стратегических документа в сфере туризма Санкт-Петербурга. Эмпирическая апробация разработанной методики проведена на базе Музея-макета «Петровская Акватория» в марте-апреле 2025 года.

Общая численность персонала на момент проведения исследования: 40 сотрудников, распределенные по шести функциональным группам. Среднегодовая посещаемость Музея-макета «Петровская Акватория» – 200 тысяч человек, площадь объекта – 1500 кв. м. Организационная структура – линейно-функциональная.

Полученные результаты представлены в таблице 3.9. Данные результаты позволяют говорить о том, что основные условия для развития кадрового потенциала на предприятии сформированы, однако дальнейшее повышение эффективности его использования во многом связано с развитием цифровых компетенций работников и более активным внедрением современных технологий в кадровые и производственные процессы.

Таблица 3.9

Результаты оценки кадрового потенциала Музея-макета «Петровская Акватория» на основе применения методики формирования экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма (авторские разработки)

Функциональная группа персонала	Численность, чел.	Средние значения по выбранным индикаторам по каждой функциональной группе персонала организации										Индекс кадрового потенциала в сфере туризма по функциональной группе персонала
		I.1.	I.2.	I.3.	I.4.	E.	S.	G.	T _{с.о.1.}	T _{с.о.2.}	T _{с.о.3.}	
Административный отдел	6	3,50	3,67	3,83	3,83	3,00	3,33	3,00	3,33	3,17	2,83	11,53
Экскурсионно-методический отдел	12	2,83	3,08	3,17	3,33	2,75	3,00	2,92	2,50	2,33	2,08	9,64
Технико-технологический отдел	10	3,10	3,20	3,40	3,50	2,70	2,90	2,80	3,60	3,40	3,20	10,86
Отдел кассового обслуживания	6	2,50	2,83	2,83	3,00	2,30	2,40	2,20	2,67	2,50	2,33	8,78
Отдел клининга	2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,00	2,50	2,00	2,50	1,90	2,00	7,87
Отдел развития	4	3,25	3,50	3,50	3,75	3,25	3,50	3,25	3,25	3,00	2,75	11,30
Интегральный индекс кадрового потенциала в сфере туризма												9,997

На основе результатов проведенного исследования был разработан и реализован комплекс корректирующих мер, включавший в себя:

1. Корректировку CRM-системы,
2. Внедрение планшетов с интерактивными материалами для экскурсоводов,
3. Пересмотр системы оплаты и расширение возможностей «горизонтального» перемещения в рамках карьерного развития для кассиров,
4. Изменение условий труда и оснащения для сотрудников клининга.
5. Был начат процесс формализации ESG-стратегии объекта показа.

Также удалось достичь повышения производительности труда и увеличения выручки при сокращении расходов, усилив значение институционального контура по компании за счет участия Музея-макета «Петровская Акватория» в региональном проекте «Моя первая профессия», который реализуется в рамках поручения Президента Российской Федерации, приоритетного проекта «Все возможности - детям» программы Губернатора СПб «Приоритеты развития Санкт-Петербурга до 2030 года», по результатам которого 44 обучающихся средних школ Санкт-Петербурга получили удостоверения «Ассистент экскурсовода (гида)» [230].

Важным элементом реализации предложенных мероприятий стало привлечение 15 школьников в рамках программы временной занятости молодежи в возрасте от 14 до 18 лет, реализуемой Центром занятости населения Санкт-Петербурга. Участники программы ранее прошли подготовку в рамках проекта «Моя первая профессия», что позволило привлечь их к выполнению части функций, связанных с работой с посетителями. Это дало возможность перераспределить нагрузку между сотрудниками и сократить потребность в привлечении дополнительного персонала в период повышенного туристского спроса.

По итогам июня 2025 года выручка предприятия оказалась на 45% выше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Одновременно увеличились средний чек (на 12%) и количество посетителей (на 30%). Рост

данных показателей был связан как с активизацией рекламной деятельности, так и с реализацией мероприятий, направленных на более эффективное использование кадрового потенциала организации. В рассматриваемый период также удалось снизить операционные расходы на 4%. Кроме того, сократилась текучесть кадров в тех подразделениях, которые были включены в реализацию предложенных мероприятий.

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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного анализа теоретических представлений отечественных и зарубежных авторов, в диссертационном исследовании 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 соответствии с предложенным методическим подходом, под кадрами сферы туризма следует 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.

Можно сделать вывод о том, что необходимо понимание совокупности 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».

Под кадровым потенциалом сферы туризма в диссертационном исследовании 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.

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 на основе экосистемного подхода. 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, которая может стать методической

основой для оценки эффективности использования ресурсов для обеспечения устойчивого роста кадрового потенциала в сфере туризма.

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 факторов, в том числе в условиях неопределенности.

Проведенный анализ зарубежной практики выбора моделей и методов показывает, что несмотря на различия институциональных условий, развитие кадрового потенциала в сфере туризма во всех рассмотренных случаях осуществляется не отдельными субъектами, а через систему их взаимодействия. Представленная систематизация методов развития кадрового потенциала позволяет использовать их в качестве аналитической основы для исследования российской системы управления развитием кадрового потенциала в сфере туризма.

Проведенный обзор показывает, что 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.

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

Практическая реализация методических подходов к формированию экосистемы развития кадрового потенциала предполагает разработку методики 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,

- разработку системы индикаторов для интегральной оценки кадрового потенциала в сфере туризма,

- характеристику и описание этапов алгоритма расчета интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма,

- разработку шкалы интерпретации полученных значений интегрального индекса кадрового потенциала в сфере туризма.

Предложенная методика обеспечивает возможность количественной оценки состояния экосистемы развития кадрового потенциала в сфере туризма и создает основу для дальнейшего анализа перспектив ее развития применительно к конкретной организации сферы туризма с учетом влияния особенностей туристской дестинации и иных факторов.

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 была осуществлена на базе Музей-макет «Петровская Акватория». Апробация и

решение задач по использованию предлагаемой методики включали проведение экспертных интервью с сотрудниками, направленных на оценку институциональных условий, ESG-практик и уровня технологической обеспеченности. Дополнительно применялся метод включенного наблюдения для анализа взаимодействия персонала с посетителями.

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, пересмотр системы оплаты и расширение возможностей «горизонтального» перемещения в рамках карьерного развития для кассиров, изменение условий труда и оснащения для сотрудников клининга. Также был начат процесс формализации ESG-стратегии объекта показа.

По итогам выручка предприятия оказалась на 45% выше по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года. Одновременно увеличились средний чек (на 12%) и количество посетителей (на 30%). Рост данных показателей был связан как с активизацией рекламной деятельности, так и с реализацией мероприятий, направленных на более эффективное использование кадрового потенциала организации. В рассматриваемый период также удалось снизить операционные расходы на 4%. Кроме того, сократилась текучесть кадров в тех подразделениях, которые были включены в реализацию предложенных мероприятий.

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.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 № 132-ФЗ (последняя редакция) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/ (дата обращения: 18.07.2026).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 06.07.2026).
3. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 6 февраля 2025 г. № 62 «О создании Национального экспертного совета по развитию кадрового потенциала в индустрии туризма и гостеприимства» (с изм. от 9 апреля 2025 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.ru/411445481/> (дата обращения: 10.07.2026).
4. Закон Санкт-Петербурга от 19.12.2018 № 771-164 «О Стратегии социально-экономического развития Санкт-Петербурга на период до 2035 года». – [Электронный ресурс]. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/7800201812250015> (дата обращения: 14.03.2026).
5. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 14.11.2017 № 936 «О государственной программе Санкт-Петербурга “Развитие сферы туризма в Санкт-Петербурге”». [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/555906672> (дата обращения: 14.03.2026).
6. Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 03.12.2012 № 1272 «О Комитете по развитию туризма Санкт-Петербурга». [Электронный ресурс]. – URL: https://meganorm.ru/mega_doc/dop_fire/postanovlenie_pravitelstva_sankt-peterburga_ot_03_12_2012_N_1272.html (дата обращения: 14.03.2026).

7. Национальный проект «Кадры». // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: официальный сайт. [Электронный ресурс]. – URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/nacproekt_kadry (дата обращения: 03.07.2026).
8. Паспорт федерального проекта «Кадры для туризма» национального проекта «Туризм и гостеприимство». [Электронный ресурс]. – URL: <https://unifirst-files.storage.yandexcloud.net/media/files/2025-03/pasport-federalnogo-proekta-kadry-i-turizma.pdf> (дата обращения: 03.07.2026).
9. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. 06.04.2024 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 03.07.2026).
10. ГОСТ Р 53522-2022. Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 29 декабря 2022 г. № 1701-ст: дата введения 2023-06-30. – М.: ФГБУ «Институт стандартизации», 2023. – 12 с.
11. Общероссийский классификатор специальностей по образованию (ОКСО) ОК 009-2016. Раздел 43.00.00 Сервис и туризм. [Электронный ресурс]. – URL: <https://classifikators.ru/okso/5.43.00.00> (дата обращения: 14.03.2026).
12. Федеральный государственный образовательный стандарт среднего профессионального образования по специальности 43.02.16 Туризм и гостеприимство: утвержден приказом Минпросвещения России от 12.12.2022 № 1100 (ред. от 03.07.2024). – Москва, 2022. [Электронный ресурс]. – URL: <https://obrnadzor.gov.ru/wp-content/uploads/2023/01/43.02.16-turizm-i-gostepriimstvo.pdf> (дата обращения: 14.03.2026).
13. Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Вишневский К. О. и др. Цифровая экономика: краткий статистический сборник. – М.: НИУ ВШЭ, 2026.
14. Абрамов В. В. О периодизации развития мирового и отечественного туризма // Вестник академии детско-юношеского туризма и краеведения. – 2013. – №. 4. – С. 66-81.

15. Аверин А. Н. и др. Национальные проекты «Кадры» и «Туризм и гостеприимство» как инструменты достижения национальных целей Российской Федерации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – №. 8. – С. 13-20.
16. Алединов И. Э., Каджаметова Т. Н. Стратегические подходы к развитию кадрового потенциала предприятий туризма в условиях внешних ограничений // Сборник статей 15-й Всероссийской конференции ПС-18. – 2025. – Т. 1. – С. 37–41.
17. Александрова А. Ю. Формирование интегрированной системы статистики туризма в Российской Федерации // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – 2017. – № 1. – С. 41–61.
18. Алексахин А. Н. и др. Современные тенденции развития платформенной экономики // Вестник Академии знаний. – 2024. – №. 5 (64). – С. 46-51.
19. Алиев, И. М. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / И. М. Алиев, Н. А. Горелов, Л. О. Ильина. - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2026. - 521 с.
20. Аналитические показатели туризма и индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга в 2021 г. («Турбарометр Санкт-Петербурга-2021») / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. - Санкт-Петербург, 2021. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourbarometr.spb.ru> (дата обращения: 14.03.2026).
21. Аналитические показатели туризма и индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга в 2022 г. («Турбарометр Санкт-Петербурга-2022») / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. - Санкт-Петербург, 2022. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourbarometr.spb.ru> (дата обращения: 14.03.2026).
22. Аналитические показатели туризма и индустрии гостеприимства Санкт-Петербурга в 2023 г. («Турбарометр Санкт-Петербурга-2023») / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. - Санкт-Петербург, 2023. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourbarometr.spb.ru> (дата обращения: 14.03.2026).

23. Архипова И. В., Масленникова О. А., Юдочкина Н. С. Детские Клубы Послов Культуры как инновационная модель дизайна впечатлений и формирования будущей аудитории музеев // Музей и проблемы культурного туризма: материалы XX Круглого стола, 16–17 апреля 2026 года. - Санкт-Петербург, 2026. - С. 100-115.
24. Асанова И. М. Система профессионального развития специалистов для сферы туризма в зарубежных странах (США и Швейцария) // Проблемы современной экономики. – 2010. – №. 4. – С. 323-326.
25. Баранова А.Ю. Трансформация туристских услуг под «цветные» виды туризма // Практический маркетинг. 2025. №1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-turistskih-uslug-pod-tsvetnye-vidy-turizma> (дата обращения: 13.07.2026).
26. Баскакова Е. Ю., Сизова И. А. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга // Псковский регионологический журнал. – 2025. – Т. 21. – № 4. – С. 145–166.
27. Бекетова О. Н., Ковалев Г. А., Саргсян А. А. Государственная поддержка и привлечение инвестиций в цифровую трансформацию туризма Российской Федерации: возможности, проблемы, решения // Сервис в России и за рубежом. – 2025. – Т. 19. – № 5. – С. 129–144.
28. Березовая Л. Г. История туризма и гостеприимства: учебник для среднего профессионального образования / Л. Г. Березовая. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 429 с.
29. Бирюкова А. Въездной туризм в России в 2024 году: цифры, тренды, рынки, маршруты / А. Бирюкова // Ассоциация туроператоров (АТОР): [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.atorus.ru/article/vezdnoy-turizm-v-rossii-v-2024-godu-cifry-trendy-rynki-marshruty-60666> (дата обращения: 10.03.2026).
30. Больше новых работников для индустрии туризма // TTG Russia. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ttg-russia.ru/news/bolshe-novykh-rabotnikov-dlya-industrii-turizma.html> (дата обращения: 14.03.2026).

31. В 2023 году внутренний турпоток составил рекордные 153 млн человек / СберАналитика // СберАналитика: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberanalytics.ru/news/vnutrenniy-turpotok-2023> (дата обращения: 28.02.2026).
32. В 2023 году внутренний турпоток составил рекордные 153 млн человек] // Официальный сайт СберАналитика: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberanalytics.ru/news/vnutrenniy-turpotok-2023> (дата обращения: 10.03.2026).
33. В 2024 году россияне установили новый рекорд по числу поездок внутри страны // Официальный сайт СберАналитики: [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberanalytics.ru/news/vnutrenniy-turism-rus> (дата обращения: 10.03.2026).
34. В России средняя стоимость отдыха в 2023 году выросла на 10%: [новостная статья] // ТАСС: [сайт]. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/18323823> (дата обращения: 08.03.2026).
35. В Санкт-Петербурге аттестовано почти 2500 экскурсоводов и гидов-переводчиков // Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.visit-petersburg.ru> (дата обращения: 15.03.2026).
36. Василенко, Н. В. Экономика сферы услуг: учебник / Н. В. Василенко. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 439 с.
37. Витун С. Е., Донских С. В. Исторические особенности развития туризма в Республике Беларусь на рубеже XX – XXI вв. // Туризм и гостеприимство. 2014. №2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoricheskie-osobennosti-razvitiya-turizma-v-respublike-belarus-na-rubezhe-xx-xxi-vv> (дата обращения: 17.11.2024).
38. Волченко Т. А. Классические и новые модели подготовки кадров для реализации стратегии развития туризма в регионах России / Т. А. Волченко // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4847-4866.
39. Воронкова, Л. П. История туризма и гостеприимства: учебное пособие / Л. П. Воронкова. - Москва: КноРус, 2024. - 347 с.

40. Высоцкая Н. В., Камчатова Е. Ю., Верников В. А. [и др.]. Институциональная экономика и инновационное развитие экономики: монография / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт проблем рынка Российской академии наук (ИПР РАН), Государственный университет управления. – Москва: Издательский дом ГУУ, 2022. – 211 с.
41. Гальченко С. А. и др. Человекоцентричность - необходимое условие экономики будущего //Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – №. 2. – С. 309-322.
42. Гастев А. К. Как надо работать [Текст] / А. К. Гастев. - М.: Экономика, 1966. - 478 с.
43. Гоибназаров А. Ш. Роль институтов в развитии региональной экономики //Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. – 2023. – Т. 95. – №. 2. – С. 79-85.
44. Горшков А. А., Лебедева, Т. Е. Экосистемный подход к управлению устойчивым развитием предприятий // Экономика и управление. - 2022. - Т. 3. - № 45. - С. 45–58.
45. Грицаенко Г. И. Влияние организационной культуры на развитие человеческого капитала в малых предприятиях туристской индустрии // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2025. – Т. 11. – № 2. – С. 143–156.
46. Грицкевич В. П. История туризма в древности / Грицкевич Валентин Петрович; Нац. акад. туризма, М-во культуры Рос. Федерации. - Москва, Санкт-Петербург: Невский фонд, Герда, 2005. - 327 с.
47. Дещенко А. Ю. Эволюция теоретических подходов к определению категории «кадровый потенциал» //Крымский научный вестник. – 2016. – №. 1. – С. 108-120.
48. Доклад о развитии туризма в Российской Федерации в 2024 году: [доклад] / АНО «Национальные приоритеты». - Москва, 2024. - [Электронный ресурс].

URL: https://национальныепроекты.рф/upload/turizm/Доклад%20Туризм_2024.pdf (дата обращения: 08.03.2026).

49. Долженко, Г. П. История туризма в дореволюционной России и СССР / Г. П. Долженко. - Ростов-на-Дону: Издательство Ростовского университета, 1988. - 192 с.

50. Донскова Л. И., Заводчикова М. Г. Приоритеты в стратегическом управлении персоналом в сфере туризма и гостеприимства // Вестник Российского экономического университета им. Г. В Плеханова. – 2025. – Т. 22. – №. 1. – С. 238-250.

51. Дорохова Н. В., Шерстюк С. А. Ретроспективный анализ теоретических подходов к исследованию туристско-рекреационного комплекса региона // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – Т. 12. – С. 21-38.

52. Ермакова В. П. Вектор на повышение отраслевого кадрового потенциала как условие развития туризма в России // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм. – 2024. – № 1(21). – С. 12–23.

53. Журавлева К. С., Мичурина О. Ю. Развитие кадрового потенциала предприятия: от теоретической концепции к структуре современной кадровой системы // Экономика и право: новые вызовы: материалы Международной научно-практической конференции, Астрахань, 18 сентября 2025 года. – Астрахань: Астраханский государственный технический университет, 2025. – С. 43.

54. Закон гостеприимства: как готовят кадры для туротрасли [Электронный ресурс] // РБК. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/26/11/2025/691d6f869a79473f4704cfd4> (дата обращения: 10.07.2026).

55. Зиннурова Ю. А., Широнова Е. М. Теоретические аспекты развития кадрового потенциала // Вестник университета. – 2019. – №. 12. – С. 17-22.

56. Зорин, И. В. Менеджмент туризма - Туризм как вид деятельности: учебник для студентов высших учебных заведений / И. В. Зорин, Т. П. Каверина, В. А. Квартальнов. - Москва: Финансы и статистика, 2005. - 288 с.
57. Иванов, Д. С. Экосистемный подход к управлению региональным развитием // Региональная экономика: теория и практика. - 2019. - Т. 17. - № 4. - С. 678–692.
58. Иванцов А. А. К вопросу о реализации интегративного подхода в системе профессионального образования кадров туристической сферы / А. А. Иванцов // Бюллетень Международного центра «Искусство и образование». - 2023. - № 5-2. - С. 35–42.
59. Кадровый кризис в туризме: чего не хватает в обучении – результаты исследования UPRO GROUP // Welcome Times. – 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://welcometimes.ru/opinions/kadrovyy-krizis-v-turizme-chego-ne-hvataet-v-obuchanii-rezultaty-issledovaniya-upro-group> (дата обращения: 14.03.2026).
60. Канторович Л. В. Экономический расчет наилучшего использования ресурсов [Текст] / Л. В. Канторович. - М.: Экономиздат, 1959. - 228 с.
61. Карелова Р. А. Подготовка кадров для предприятия: конструирование понятия // Проблемы современного образования. 2024. № 1. С. 101–115.
62. Карпова Г. А., Кравцова Т. С. Проблемы и перспективы профессиональной подготовки в индустрии туризма //Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18. – №. 2 (111). – С. 247-255.
63. Карпова Г. А., Хорева Л. В. Классификация в туризме: практика и методология //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2012. – №. 2. – С. 64-69.
64. Кашепов А. В. Кадровый потенциал сферы услуг: прогнозный сценарий для России //Наука и школа. – 2016. – №. 6. – С. 19-24.
65. Каширская Л. В., Ноздрачева А. А., Зурнаджьянц Ю. А. Аудит и оценка кадрового потенциала //Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20. – №. 5. – С. 157-163.

66. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - 6-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2018 - 202 с.
67. Кирильчук С. П., Наливайченко Е. В. Методологические подходы к оценке ресурсного потенциала отрасли в регионе: конкурентные преимущества //Современная конкуренция/Journal of Modern Competition. – 2025. – Т. 19. – №. 1. – С. 108-121.
68. Кислова И. А., Бурдюгова О. В. Развитие трудового потенциала в сфере туризма в условиях непрерывной профессиональной подготовки //Дополнительное профессиональное образование и потребности региона. – 2015. – С. 2371.
69. Коптева Ж. Ю., Томакова И. А., Пияльцев А. И. Кадровое обеспечение инновационного развития региональной экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13. № 6. С. 124–136.
70. Костенькова Т. А. Кадровый потенциал региона: сущность и основные факторы формирования //Экономика труда. – 2019. – Т. 6. – №. 3. – С. 1149-1158.
71. Кострюкова О. Н., Мусакин А. А., Орловская В. П. Креативные индустрии // Известия СПбГЭУ. 2022. № 5-1. С. 79–85.
72. Кречетников К. Г. Смысл и содержание понятия «Кадровый потенциал» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. №27. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/smysl-i-soderzhanie-ponyatiya-kadrovyyu-potentsial> (дата обращения: 10.07.2026).
73. Кузнецов, А. В., Петрова, М. А. Экосистемы в цифровой экономике: теория и практика. - СПб.: Питер, 2020. - 320 с.
74. Кускова С. В., Красева Т. А. Взаимодействие институциональных региональных структур при подготовке кадров для сферы туризма и гостеприимства //Актуальные вопросы и векторы развития современной науки и технологий. – 2022. – С. 195-212.

75. Кушнир А. М. Институциональная экономика: от базовых понятий к современным противоречиям // Проблемы экономики и юридической практики. 2023. Т. 19. № 2. С. 176–183.
76. Кушхова А. А. Кадровый потенциал как основа экономической безопасности государства // Вестник Московского университета МВД России. – 2024. – №. 4. – С. 240-246.
77. Ластовецкая Е. Р. Методы оценки кадрового потенциала сотрудников сферы туристических услуг // Сборник научных статей. – 2023. – С. 105.
78. Лебедева О. Е. Формирование кадрового потенциала в индустрии туризма // Сервис +. 2025. №1. [Электронный ресурс]. – URL: [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-potentsiala-v-industrii-turizma> (дата обращения: 15.07.2026).
79. Леушина О. В. Повышение качества человеческих ресурсов как условие устойчивого развития предприятия сферы гостеприимства // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 8. – С. 4199-4214.
80. Ли Т. В. Рынок труда и занятости в туристической отрасли: формирование и будущие направления (аналитический обзор научных исследований) // Экономика Профессия Бизнес. – 2025. – №. 3. – С. 85-90.
81. Лифантьева А. И. Понятие и правовая природа туристской услуги и туристского продукта // Актуальные исследования. 2023. №5 (135). С. 89-91. [Электронный ресурс]. – URL: <https://apni.ru/article/5516-ponyatie-i-pravovaya-priroda-turistkoj-uslugi> (дата обращения: 15.07.2026).
82. Маймакова Л. В., Хайруллина А. А., Гумерова Г. Д. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – №. 5 (55). – С. 214-219.
83. Маньковский И. А. Институциональная матрица как системообразующая основа социально-экономического развития // Вестник государственного университета просвещения. 2024. № 1. С. 6–17.
84. Маркс, К. Капитал. Т. 1 : Критика политической экономии / Карл Маркс ; пер. с нем. И. И. Скворцова-Степанова. - М. : Политиздат, 1985. - 495 с.

85. Масленникова О. А. Методика интегральной оценки экосистемы формирования кадрового потенциала в сфере туризма: апробация на примере музея-макета «Петровская Акватория» // Финансовый бизнес. – 2026. – № 6. – С. 62–66.
86. Масленникова О. А. Методический подход к формированию кадрового потенциала в сфере туризма в России: интегративная модель в парадигме Индустрии 5.0 // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 20. – №. 4. – С. 505-526.
87. Масленникова О. А. Теоретические подходы к формированию кадрового потенциала в сфере туризма: системный анализ // Журнал правовых и экономических исследований. 2026. № 1. С. 269–276.
88. Масленникова О. А. Феномен лидерства как инструмент кадровой политики в сфере туризма // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – №. 1 (145). – С. 179-184.
89. Министерство экономического развития Российской Федерации. Дмитрий Чернышенко: в 2025 году более 80 тысяч бюджетных мест выделено для будущих специалистов туриндустрии : официальный сайт. – Москва, 2025. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/dmitriy_chernyshenko_v_2025_godu_bole_e_80_tysyach_byudzhetnyh_mest_vydeleno_dlya_budushchih_specialistov_turindustrii.html (дата обращения: 12.03.2026).
90. Министерство экономического развития: Россию посетили более 3 млн иностранных туристов // Деловой Петербург [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dp.ru/a/2024/11/22/minjekonomrazvitija-rossiju> (дата обращения: 08.03.2026).
91. Михневич О. М. Кадровые проблемы в туристской отрасли // Индустрия туризма и гостеприимства: все включено: сборник материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Ростов-на-Дону, 03-04 апреля 2024 г.). Ростов н/Д.: ЮФУ. – 2024. – С. 75-80.

92. Морозов М. А., Морозов М. М. Международные сопоставления в статистике туризма // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 3. – С. 48–59.
93. На выставке «Интурмаркет» обсудили кадровое обеспечение туризма [Электронный ресурс] // Национальное агентство развития квалификаций. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://nark.ru/news/spk/na-vystavke-inturmarket-obsudili-kadrovoe-obespech/> (дата обращения: 10.07.2026).
94. Неверкевич Д. О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций: автореф. дис... канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Д. О. Неверкевич ; Москов. гуманитар. ун-т. - М. : ННОУ «МГУ», 2008. - 23 с.
95. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. – М.: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с.
96. Носкова М. В. Теоретическая модель развития экономической категории «кадровый потенциал» // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – Т. 64. – №. 2. – С. 89-93.
97. Оторбаева А. К., Абдылдаева А. К., Мещерякова И. А. Гибкие навыки в туризме: ключ к успешной карьере в удовлетворении потребностей клиентов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. №6-1 (105). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkie-navyki-v-turizme-klyuch-k-uspeshnoy-kariere-v-udovletvorenii-potrebnostey-klientov> (дата обращения: 15.07.2026).
98. Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма: аналитический доклад / В. Мальцева, О. Романова, Я. Полосухин, К. Анисимова, М. Казарновский, А. Лепетюхина ; Центр развития навыков и профессионального образования Института образования НИУ ВШЭ, ММСО. - Москва, 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ioe.hse.ru/pubs/share/direct/1022095617.pdf> (дата обращения: 08.03.2026).

99. Панова А. Г. Трансформация управления кадрами в туризме на основе цифровых технологий // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – №. 5-1. – С. 191-195.

100. Перескокова Е. В., Речиц Е. В., Комарова Е. О., Масленникова О. А. Мир детских путешествий. Проект «Юный исследователь России» // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства: сборник научных статей по итогам XX Международной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 142–149.

101. Путрик, Ю. С. История туризма (Ростуризм): учебник / Ю. С. Путрик и др.; под редакцией Ю. С. Путрика. - Москва: Федеральное агентство по туризму, 2014. - 254 с.

102. Развитие внутреннего туризма: кадровое обеспечение отрасли: аналитический доклад / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М., 2024.

103. Разумовская Е. М, Миронова М. Д., Рубцов В. А. Цифровая трансформация сферы услуг: концептуальные подходы к оценке влияния на экономическую эффективность // Вестник евразийской науки. 2025. №5. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-sfery-uslug-kontseptualnye-podhody-k-otsenke-vliyaniya-na-ekonomicheskuyu-effektivnost> (дата обращения: 01.07.2026).

104. Рестораны и отели России борются за кадры: зарплаты в HoReCa выросли на 47% [Электронный ресурс] // Коммерсантъ. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7794338> (дата обращения: 10.07.2026).

105. Речиц Е. В., Комарова Е. О., Масленникова О. А. Всероссийский культурно-просветительский проект «По следам великих путешественников» // Сохранение и продвижение культурного наследия в цифровую эпоху: отечественный и зарубежный опыт: сборник научных трудов. – Санкт-Петербург, 2023. – С. 255–261.

106. Розанова Т. П., Стыцук Р. Ю. Многомерность туризма и проблемы современной статистики // Экономические науки. – 2022. – Т. 210. – № 5. – С. 234–238.

107. Россия заняла первое место в индексе устойчивого развития туризма среди стран СНГ в 2025 году // ТАСС. – 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/25987633> (дата обращения: 14.03.2026).

108. Рэнкинг устойчивости развития и интеграции ESG-критериев в деятельность субъектов Российской Федерации: отчет об исследовании / ESG-лаборатория МГУ, Национальное рейтинговое агентство. - Москва, 2022. - 43 с.

109. Рэнкинг устойчивости развития туризма и индустрии гостеприимства в субъектах Российской Федерации: аналитический отчет / ESG-лаборатория МГУ, Национальное рейтинговое агентство. – Москва, 2023. – 29 с. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.econ.msu.ru/departments/esg/research/esg_ranking/ (дата обращения: 09.03.2026).

110. Сабанов М. В., Шарапова Н. В. Теоретические аспекты формирования и развития кадрового потенциала организации //Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2024. – №. 2. – С. 116-125.

111. Сапрунова, Е. В. Туризм: эволюция, структура, маркетинг: учебное пособие / Е. В. Сапрунова. - Москва: Ось-89, 2008. - 160 с.

112. Сенченко Е. В. Кадровый потенциал отрасли: основные общетеоретические аспекты //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2015. – №. 22. – С. 71-78.

113. Сенченко И. Н., Папиж Е. С. Новые вызовы кадрового рынка индустрии гостеприимства //Сервис в России и за рубежом. – 2024. – Т. 18. – №. 5 (114). – С. 200-211.

114. Сердюкова, Н. К. Исследование факторов и процесса формирования экосистемы туризма территории / Н. К. Сердюкова, С. Д. Сердюков // Вестник евразийской науки. - 2023 - Т. 15 - № 4 [Электронный ресурс]. – URL: <https://esj.today/PDF/24ECVN423.pdf> (дата обращения 17.03.2025)

115. Смирнов, Е. Н. Экосистемы в туризме: теоретические основы и практика управления. - М.: КноРус, 2021. - 256 с.
116. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит; пер. с англ. - М.: Эксмо, 2016. - 1056 с.
117. Старченко Д.В. Интегральная оценка показателей эффективности труда на предприятиях сферы услуг // Общество: политика, экономика, право. 2024. №12. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/integralnaya-otsenka-pokazateley-effektivnosti-truda-na-predpriyatiyah-sfery-uslug> (дата обращения: 13.07.2026).
118. Стахно Н. Д. Институциональное регулирование устойчивого развития индустрии туризма и гостеприимства // Управление устойчивым развитием индустрии туризма и гостеприимства в цифровой среде. – 2023. – С. 182-194.
119. Стахно Н. Д., Почупайло О. Е., Аметова А. Д. Влияние рынка e-travel на развитие сферы гостеприимства // Геополитика и экогеодинамика регионов. – 2025. – Т. 11 (21). – № 1. – С. 131–138.
120. Струмилин, С. Г. Наши трудовые ресурсы и перспективы / С. Г. Струмилин // Хозяйственное строительство. - 1922. - Вып. 2. - С. 32–46.
121. Сухарев, О. С. Институциональная экономика: учебник и практикум для вузов / О. С. Сухарев. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023.
122. Тарасенко, В. В. Экосистемный подход в управлении инновациями: теория и практика. - М.: Инфра-М, 2018. - 280 с.
123. Тимонин И. И., Симонова М. М. Кадровое обеспечение в туризме в РФ: сравнительный анализ международных практик и выявление проблем в РФ // Вестник евразийской науки. 2025. №5. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-obespechenie-v-turizme-v-rf-sravnitelnyy-analiz-mezhdunarodnyh-praktik-i-vyyavlenie-problem-v-rf> (дата обращения: 19.07.2026).

124. Ткачева Т. Ю., Чепига А. А. Логическая структура регионального ресурсного потенциала в контексте обеспечения экономического суверенитета //Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2025. – Т. 15. – №. 3. – С. 140-151.

125. Третьякова Т. Н. и др. Современные подходы к исследованию проблем устойчивого развития в индустрии туризма и гостеприимства (обзор литературы) //Человек. Спорт. Медицина. – 2023. – Т. 23. – №.1. – С. 161-174.

126. Трофимова Н. В., Мамлеева Э. Р., Сазыкина М. Ю. Сравнительный анализ зарубежных моделей подготовки кадров для индустрии туризма и гостеприимства // Экономика Профессия Бизнес, 2026. № 2. С. 138-142.

127. Турбарометр Санкт-Петербурга. Предварительные показатели индустрии туризма и гостеприимства Санкт-Петербурга в 2024 г. / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. - Санкт-Петербург, 2024. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourbarometr.spb.ru> (дата обращения: 14.03.2026).

128. Турбарометр Санкт-Петербурга. Предварительные показатели индустрии туризма и гостеприимства Санкт-Петербурга в 2025 г. / Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга. - Санкт-Петербург, 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://tourbarometr.spb.ru> (дата обращения: 14.03.2026).

129. Туризм в России. Итоги 2024 года: [доклад] / Министерство экономического развития Российской Федерации. - Москва, 2024. - [Электронный ресурс].-

URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/download/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.pdf (дата обращения: 08.03.2026).

130. Туристические расходы россиян в поездках по России // Официальный сайт СберАналитики. [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberanalytics.ru/news/travel-expenses> (дата обращения: 10.03.2026).

131. Тхамитлокова Ю. О. и др. Ресурсный потенциал сферы туризма и рекреации: факторы, структура, региональное управление //Общество: политика, экономика, право. – 2024. – №. 8. – С. 107-119.

132. Уокер, Дж. Р. Управление гостеприимством. Вводный курс: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 061122 «Гостиничный и туристический бизнес» и специальностям сервиса 230000 / Джон Р. Уокер; перевод с английского В. Н. Егорова. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 879 с.

133. Федеральная служба государственной статистики. Валовая добавленная стоимость туристской индустрии по ОКВЭД2: статистический сборник. - Москва, 2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/VDS_ti_okved2_vvp.xlsx (дата обращения: 08.03.2026).

134. Федеральная служба государственной статистики. О производстве и использовании валового внутреннего продукта в 2023 году. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/18_07-02-2024.pdf (дата обращения: 07.03.2026).

135. Федеральная служба государственной статистики. Туризм в России: статистические данные [Электронный ресурс]. - URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 28.02.2026).

136. Федеральная служба государственной статистики. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по видам экономической деятельности. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 14.03.2026).

137. Фейгин Г. Ф., Соловьева Ю. Н. Структурная динамика в современной мировой экономике: противоречия постиндустриализма и деиндустриализации // Известия СПбГЭУ. 2023. №1 (139). [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strukturnaya-dinamika-v-sovremennoy-mirovoy-ekonomike-protivorechiya-postindustrializma-i-deindustrializatsii> (дата обращения: 01.07.2026).

138. Хмелева Г. А., Беляева Г. И. Концепция человекоцентричности в региональной экономике // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №. 4. – С. 2705-2718.

139. Хорошилов А. В., Днепровская Н. В. Современные тенденции развития рынка туристских услуг и их статистического наблюдения // Статистика и экономика. – 2026. – Т. 23. – №. 1. – С. 4-16.

140. Центр опережающей профессиональной подготовки Санкт-Петербурга. Ассистент экскурсовода (гида): программа профессиональной подготовки [Электронный ресурс]. – URL: <https://copp.petersburgedu.ru/programs/80103> (дата обращения: 15.03.2026)

141. Цой М. П., Зульфикарова Л. Ф., Наджмиддинов Д. Р. угли. Роль подготовки кадров для туристической отрасли в развитии национальной экономики // Компьютерные науки и инженерные технологии: материалы международной научно-технической конференции. - Джизак: Джизакский филиал Национального университета Узбекистана, 2025. - С. 85–88.

142. Черненко М. А., Яковлева В. С. Исследование системы подготовки кадров для туристической отрасли в Санкт-Петербурге // Экономика и предпринимательство в туризме и гостеприимстве. – 2024. – С. 181–185.

143. Число доступных вакансий в сфере туризма снизилось накануне летнего сезона [Электронный ресурс] // Ratanews.ru. – 2026. [Электронный ресурс]. – URL: <https://ratanews.ru/turindustriya/kadry-i-obuchenie/cislo-dostupnykh-vakansii-v-sfere-turizma-snizilos-nakanune-letnego-sezona> (дата обращения: 10.07.2026).

144. Adner, R. The Wide Lens: A New Strategy for Innovation. - London: Penguin Books, 2017. - 304 p.

145. Altman M. Mental models, decision-making, bargaining power, and institutional change // Journal of Economic Issues. 2023. Vol. 57, No. 4. P. 1241–1259.

146. Batova V. N. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security / V. N. Batova, V. V. Rassadin // Middle-East Journal of Scientific Research. - 2014. - No. 21 (2). - P. 401-405.

147. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. S. Becker. - New York: Columbia University Press, 1964. - 187 p.

148. Brito M., Silveira L. Blue planning—a planning model for the development of Blue Tourism in Blue Spaces // *Tourism Recreation Research*. – 2024. – Т. 49. – №. 6. – С. 1360-1380.
149. Butler, R. The evolution of tourism and tourism research / R. Butler // *Tourism Recreation Research*. - 2015. - Vol. 40, no. 1. - P. 16–27.
150. Chang Y. P. Cultivating holistic tourism talent: expanding the five ways of life framework // *Humanities and Social Sciences Communications*. – 2026. – Т. 13. – №. 1. – С. 949.
151. China Briefing. China’s 15th Five-Year Plan Recommendations: Key Takeaways for Foreign Businesses [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.china-briefing.com/news/chinas-15th-five-year-plan-recommendations-key-takeaways-for-foreign-businesses/> (дата обращения: 01.03.2026).
152. Christou, P. A. The history and evolution of tourism / P. A. Christou. - Oxfordshire; Boston, MA: CABI, 2022. - 153 p.
153. Clark J. M. Economics and modern psychology // *Classics in Institutional Economics*. Routledge, 2024.
154. Coase R. H. The Problem of Social Cost // *Journal of Law and Economics*. – 1960. – Vol. 3. – P. 1–44.
155. Commons J. R. Institutional economics // *American Economic Review*. 1931. Vol. 21, No. 4. P. 648–657.
156. Donald W. E., Baruch Y., Ashleigh M. J. Construction and operationalisation of an Employability Capital Growth Model (ECGM) via a systematic literature review (2016–2022) // *Studies in Higher Education*. – 2024. – Т. 49. – №. 1. – С. 1-15.
157. Dudley K. D., Duffy L. N., Terry W. C., Norman W. C. The historical structuring of the U.S. tourism workforce: a critical review // *Journal of Sustainable Tourism*. - 2022. - Vol. 30, № 12. - P. 2823–2838.
158. Ekonomou G., Halkos G. Discussing the nexus between tourism competitiveness and tourism investment and revenues // *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. – 2025. – P. 1–24.

159. Ercik C., Kardaş K. Reflections of digital technologies on human resources management in the tourism sector //Worldwide Hospitality and Tourism Themes. – 2024. – Т. 16. – №. 5. – С. 646-663.
160. European Commission. European Qualifications Framework (EQF) [Электронный ресурс]. - URL: <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/escopedia/escopedia/european-qualifications-framework-eqf> (дата обращения: 01.03.2026).
161. European Commission. Overview of EU tourism policy [Электронный ресурс]. - URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/overview-eu-tourism-policy_en (дата обращения: 01.03.2026).
162. European Commission. Transition pathway for tourism [Электронный ресурс]. - URL: https://transport.ec.europa.eu/tourism/transition-eu-tourism/tourism-transition-pathway-co-creation-and-co-implementation-process_en (дата обращения: 01.03.2026).
163. Ezech P. C., Dube K. Bibliometric analysis of trends and development in religion and green tourism behavior //Cogent Social Sciences. – 2025. – Т. 11. – №. 1. – С. 2445771.
164. Fayol, H. Administration Industrielle et Générale [Text] / H. Fayol. - Paris: Dunod, 1916. - 182 p.
165. Fuchs V. R. The Service Economy / V. R. Fuchs; assisted by I. F. Leveson. - New York: National Bureau of Economic Research, 1968. - XXVIII, 280 p.
166. Gawer, A., Cusumano, M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation // Journal of Product Innovation Management. - 2014. - Vol. 31. - № 3. - P. 417–433.
167. Gulomkhasanov E., Rakhmatova N. The role of tashkent in the development of tourism //Scientific progress. – 2022. – Т. 3. – №. 1. – С. 183-188.
168. Iansiti, M., Levien, R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. - Boston: Harvard Business Review Press, 2004. - 256 p.
169. International Labour Organization. ILOSTAT database [Электронный ресурс]. - URL: <https://ilostat.ilo.org> (дата обращения: 28.02.2026).

170. Iqbal A., Zhang W., Jahangir S. Building a Sustainable Future... // Sustainability. 2025. Vol. 17. No. 3.
171. Ishaq M. I. et al. The nexus of human resource management, corporate social responsibility and sustainable performance in upscale hotels: a mixed-method study // International Journal of Emerging Markets. – 2025. – T. 20. – №. 13. – С. 1-29.
172. Iskandar Y. et al. Systematic review of the barriers to social enterprise performance using an institutional framework // Cogent Business & Management. 2022. Vol. 9, No. 1.
173. Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. Towards a Theory of Ecosystems // Strategic Management Journal. - 2018. - Vol. 39. - № 8. - P. 2255–2276.
174. Jieyao Z., Kumar J., Rasoolimanesh S. M. Pro-environmental behavioural intention towards ecotourism: Integration of the theory of planned behavior and theory of interpersonal behavior // Journal of Ecotourism. – 2025. – С. 1-38.
175. Karim S., Kusuma B. J., Farida F. Institutional economics approach in tourism: A review of economic philosophy // Journal of Rural Tourism. – 2024. – Vol. 1, No. 1. – P. 17–24.
176. Lasisi T. T., Odei S. A., Eluwole K. K. Smart destination competitiveness: underscoring its impact on economic growth // Journal of Tourism Futures. – 2025. – Vol. 11. – No. 2. – P. 286–306.
177. Lee C., Hallak R., Shaheer I. Human capital, social capital, and psychological capital of tourism entrepreneurs // Handbook of tourism entrepreneurship. – 2024. – С. 56-68.
178. Ministry of Culture and Tourism of the People's Republic of China. Statistical Bulletin of Culture and Tourism Development [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.mct.gov.cn> (дата обращения: 01.03.2026).
179. Ministry of Education of the People's Republic of China. Catalogue of Undergraduate Majors in Ordinary Higher Education Institutions [Электронный ресурс]. - URL: <https://en.moe.gov.cn> (дата обращения: 01.03.2026).
180. Mitchell W.C. The Backward Art of Spending Money and Other Essays. New York: McGraw-Hill, 1937. 420 p.

181. Moore J. F. The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. – New York: HarperBusiness, 1996. – 320 p.
182. Murillo-Ramos L., Huertas-Valdivia I., García-Muiña F. E. Green HRM in hospitality // Journal of Hospitality Marketing & Management. 2024. Vol. 33. No. 6.
183. Murod M., Nargiza K. A new approach to the periodization of socio-economic development // Zibaldone Estudios italianos. – 2024. – T. 11. – №. 1. – С. 20-32.
184. Na T. K., Jung I. Y., Min J. S. A Systematic Literature Review of Person–Environment Fit Research for Sustainable Human Resource Management in the Hospitality Industry // Sustainability. – 2026. – T. 18. – №. 10. – С. 4798.
185. National Center for Education Statistics (NCES). College Navigator: database of U.S. higher education institutions and programs: [Электронный ресурс]. – URL: <https://nces.ed.gov/collegenavigator/> (дата обращения: 01.03.2026).
186. Nielsen C., Brix J. Towards society 5.0: Enabling the European Commission’s Policy Brief ‘Towards a sustainable, human-centric and resilient European Industry’ // Journal of Behavioural Economics and Social Systems. – 2023. – Т. 5. – №. 1.
187. Ochilov I. Specific geographical aspects of the history and development of international tourism // Science and Innovation. – 2022. – Т. 1. – №. 6. – С. 228-231.
188. OECD Tourism Trends and Policies 2026 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2026_3fd3cd75-en.html (дата обращения: 19.07.2026).
189. OECD Tourism Trends and Policies [Электронный ресурс]. - Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. - URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism> (дата обращения: 28.02.2026).
190. Olawuyi O. S., Kleynhans C. A Bibliometric Review of Sustainable Development in the Hospitality Sector // Journal of Environmental Management & Tourism. – 2025. – Т. 16. – №. 2. – С. 153-169.
191. Pigou A. C. The Economics of Welfare. – London: Macmillan, 1920. – 976 p.

192. Poveda-Pareja E., Marco-Lajara B., Úbeda-García M., Manresa-Marhuenda E. The paradox between means and end: Workforce nationality diversity and a strategic CSR approach to avoid greenwashing in tourism accommodations // *Journal of Sustainable Tourism*. 2025. Vol. 33. No. 8. P. 1709–1729.
193. Robinson R. N. S., Jiang Y., Yan H. Tourism Workforce Resilience in Crisis: Paradox Dynamics Across Multi-Level Actors // *Journal of Travel Research*. 2025.
194. Rogerson C. M., Rogerson J. M. Historical special interest tourism: The evolution of mountaineering in South Africa // *Revistă Română de Geografie Politică*. – 2024. – T. 26. – №. 1. – C. 1-13.
195. Schultz, T. W. *Investment in Human Capital* / T. W. Schultz. - New York: The Free Press, 1961. - 272 p.
196. Seow A. N. et al. Building tourism SMEs' business resilience through adaptive capability, supply chain collaboration and strategic human resource // *Journal of Contingencies and Crisis Management*. – 2024. – T. 32. – №. 2.
197. Sharpley, R. *Tourism and Development Theory: Which Way Now?* / R. Sharpley // *Tourism Planning & Development*. - 2022. - Vol. 19, no. 1. - P. 1–12.
198. State Council of the People's Republic of China. 14th Five-Year Plan for Tourism Development (2021–2025) [Электронный ресурс]. - URL: https://english.www.gov.cn/policies/latestreleases/202201/20/content_WS61e9256dc6d09c94e48a3fd2.html (дата обращения: 01.03.2026).
199. Taylor, F. W. *The Principles of Scientific Management* [Text] / F. W. Taylor. - New York: Harper & Brothers, 1911. - 144 p.
200. The World Bank. International tourism, number of arrivals [Электронный ресурс]. - URL: <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL> (дата обращения: 28.02.2026).
201. The World Bank. World Development Indicators: database [Электронный ресурс]. - URL: <https://data.worldbank.org> (дата обращения: 28.02.2026).
202. Tovmasyan G., Gevorgyan M. The history, culture and architecture as a potential of urban tourism development: evidence from Armenia. – 2022.

203. Tresserras I Juan J., Terzić S. Orange tourism: the color of the strategic alliance between culture, creativity and tourism // Culture, Innovation and the Economy / ed. by B. Mickov, J. Doyle. – London: Routledge, 2018. – P. 29–32.

204. U.S. Bureau of Labor Statistics. Industry and occupational employment projections: overview and highlights, 2023–33 // Monthly Labor Review. – July 2024. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.bls.gov/opub/mlr/2024/article/industry-and-occupational-employment-projections-overview-and-highlights-2023-33.htm> (дата обращения: 28.02.2026).

205. U.S. Environmental Protection Agency (EPA). Sustainability: environmental, economic and social dimensions of sustainable development: [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.epa.gov/sustainability> (дата обращения: 01.03.2026).

206. UN Tourism (World Tourism Organization). International Tourism Reaches Pre-Pandemic Levels in 2024 [Электронный ресурс]. – Madrid: UN Tourism, 2025. – URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (дата обращения: 07.03.2026).

207. UN Tourism (World Tourism Organization). International Tourist Arrivals Expected to Grow in 2025–2026 [Электронный ресурс]. – Madrid: UN Tourism, 2026. – URL: <https://www.unwto.org/news/international-tourist-arrivals-up-4-in-2025> (дата обращения: 07.03.2026).

208. UN Tourism (World Tourism Organization). World Tourism Barometer. – Madrid: UN Tourism, 2026. – Vol. 22, Issue 1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer> (дата обращения: 07.03.2026).

209. UN Tourism. Compendium of Tourism Statistics. - Madrid: UN Tourism. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unwto.org/tourism-statistics-database> (дата обращения: 28.02.2026).

210. UN Tourism. International tourism recovers pre-pandemic levels in 2024 [Электронный ресурс]. - 2025. - URL: <https://www.untourism.int/news/international-tourism-recovers-pre-pandemic-levels-in-2024> (дата обращения: 28.02.2026).

211. UN Tourism. Tourism Data Dashboard [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.unwto.org/tourism-data-dashboard> (дата обращения: 28.02.2026).
212. UN Tourism. UNWTO World Tourism Barometer: January 2024 (Excerpt) [Электронный ресурс]. - URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2024-01/UNWTO_Barom24_01_January_Excerpt.pdf (дата обращения: 02.03.2026).
213. UN Tourism. World Tourism Barometer [Электронный ресурс]. - Madrid: UN Tourism. - URL: <https://www.unwto.org/un-tourism-world-tourism-barometer-data> (дата обращения: 28.02.2026).
214. UN Tourism. World Tourism Barometer. - Madrid: UN Tourism, 2025. - Vol. 23, No. 1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer> (дата обращения: 28.02.2026).
215. UN Tourism. World Tourism Barometer: January 2025 [Электронный ресурс]. - URL: https://pre-webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2025-01/UNWTO_Barom25_01_January_EXCERPT_v3.pdf (дата обращения: 02.03.2026).
216. United Nations. International Recommendations for Tourism Statistics 2008 [Электронный ресурс]. – New York: United Nations, 2010. – 145 p.
217. Veblen T. The Theory of the Leisure Class: An Economic Study of Institutions. – New York: Macmillan, 1899. – 400 p.
218. Wada I. et al. Modelling the role of institutional change in a tourism growth model: A dynamic analysis //Innovation Economics Frontiers. – 2024. – Т. 27. – №. 2. – С. 71-85.
219. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism. – New York: Free Press, 1985. – 450 p.
220. World Travel & Tourism Council (WTTC). Travel & Tourism Economic Impact, Global Trends 2025. [Электронный ресурс]. – URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата обращения: 28.02.2026).
221. World Travel & Tourism Council. Economic Impact Research: China [Электронный ресурс]. - URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата обращения: 01.03.2026).

222. Yakusheva O., Lee K. A., Weiss M. The nursing human capital value model //International journal of nursing studies. – 2024. – T. 160. – C. 104890.

223. Zeqiri A., Ben Youssef A., Maherzi Zahar T. The role of digital tourism platforms in advancing sustainable development goals in the industry 4.0 era //Sustainability. – 2025. – T. 17. – №. 8. – C. 3482.

224. Zhang J. Patterns of innovation-driven tourism competitiveness: Insights from 270 Chinese cities //Tourism Management. – 2025. – T. 107. – C. 105063.

225. Zhang Y., Huam H. T., Zhang Z. R. Sustainable development in the tourism sector: The impact of environmental, social, and governance performance on operational efficiency – A multilevel analytical approach //Sustainable Futures. – 2025. – T. 10. – C. 100923.

226. 中国旅游人才研究报告（2024） [Электронный ресурс] / 韩玉灵, 操阳主编. — 北京: 社会科学文献出版社, 2024. — 296 с. — (旅游人才蓝皮书). [Электронный ресурс]. — URL: https://www.pishu.com.cn/skwx_ps/bookdetail?SiteID=14&ID=15299628 (дата обращения: 19.07.2026).

227. 中国旅游协会旅游教育分会 (Отдел туристского образования Китайской ассоциации туризма). 2025年全国旅游院校数量统计[Электронный ресурс]. – URL: <http://www.catsc.cn/> (дата обращения: 19.07.2026).

228. Официальный сайт Музея-макета «Петровская Акватория» [Электронный ресурс] - URL: <https://www.peteraqua.ru/> (дата обращения: 11.11.2025)

229. От Цоя до Ахматовой: какие места и события стали лучшими в премии «(От)Личный Петербург» // Фонтанка.ру. – 2025. [Электронный ресурс] - URL: Статья на Фонтанке (дата обращения: 22.03.2026)

230. В СПбГЭУ подвели итоги проекта «Моя первая профессия» [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургский государственный экономический университет: официальный сайт. [Электронный ресурс] - URL: <https://unecon.ru/v-spbgeu-podveli-itogi-proekta-moya-pervaya-professiya/> (дата обращения: 19.05.2025).

**Анкета экспертного опроса для оценки методики формирования экосистемы
развития кадрового потенциала организаций сферы туризма**

БЛОК А. ОЦЕНКА АКТУАЛЬНОСТИ И СТРУКТУРЫ МЕТОДИКИ

1. Насколько актуальна, на Ваш взгляд, проблема развития кадрового потенциала в сфере туризма?

- Крайне актуальна
- Актуальна
- Скорее актуальна
- Мало актуальна
- Не актуальна

2. Какие компоненты должны составлять основу системы оценки кадрового потенциала? (возможно несколько вариантов)

- Институциональный компонент (господдержка, профессиональные стандарты, рынок труда)
- ESG-блок (экологические, социальные и управленческие аспекты)
- Цифровой/технологический компонент (Индустрия 5.0)
- Культурно-ценностный компонент (региональные особенности, трудовая культура)
- Психосоциальный фактор (эмоциональное выгорание, психологический климат)
- Демографический компонент (возрастная структура, гендерный баланс)
- Другое _____

БЛОК Б. ОЦЕНКА ИНДИКАТОРОВ ПО КОМПОНЕНТАМ

Оцените по шкале от 1 до 5 релевантность и полезность каждого индикатора, где:

1 - совершенно не релевантен/не полезен

5 - крайне релевантен/полезен

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ (I)

3. Уровень целевой государственной поддержки развития кадрового потенциала:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

4. Развитость системы профессиональных стандартов в сфере туризма:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

5. Качество институциональной среды для подготовки кадров:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

6. Уровень привлекательности рынка труда для специалистов:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

ESG-КОМПОНЕНТ

7. Уровень экологической культуры персонала и "зеленых" практик в HR:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

8. Уровень удовлетворенности персонала условиями труда:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

9. Уровень управленческой прозрачности и качества корпоративного управления:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ КОМПОНЕНТ (ИНДУСТРИЯ 5.0)

10. Уровень автоматизации процессов в организациях сферы туризма:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

11. Уровень развития цифровой культуры в организациях:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

12. Доля вакансий, требующих цифровых компетенций:

Значимость для управленческих решений: 1 2 3 4 5

Возможность измерения: 1 2 3 4 5

Комментарии: _____

БЛОК В. ОЦЕНКА ВЕСОВЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ

13. Оцените предложенные весовые коэффициенты компонентов в интегральном индексе $K=0.4I + 0.3ESG + 0.3T_{5.0}$:

- Полностью согласен с распределением весов
- В целом согласен, но требуются корректировки
- Не согласен, веса должны быть другими.

Предлагаю альтернативное распределение: $I = ___$, $ESG = ___$, $T_{5.0} = ___$

14. Какие методы сбора данных Вы считаете наиболее эффективными для оценки предложенных индикаторов?

- Контент-анализ программных документов
- Анализ вакансий с онлайн-платформ
- Экспертные интервью
- Опросы сотрудников и работодателей
- Статистический анализ данных Росстата
- Анализ корпоративной отчетности
- Другое: _____

15. Насколько доступны данные для мониторинга предложенных индикаторов?

- Данные доступны из открытых источников
- Данные доступны, но требуют обработки
- Данные труднодоступны, требуются специальные исследования
- Данные практически недоступны

БЛОК Г. ПРАКТИЧЕСКАЯ ПРИМЕНИМОСТЬ

16. На каком уровне управления наиболее применима предложенная методика оценки? (можно выбрать несколько вариантов)

- Федеральный уровень (стратегическое планирование)
- Региональный уровень (развитие туризма в субъектах РФ)
- Уровень предприятия (корпоративная кадровая политика)
- Отраслевые ассоциации и объединения

17. Какие дополнительные индикаторы, по Вашему мнению, целесообразно включить в рамках институционального, ESG- и технологического компонентов предложенной методики? (возможно несколько вариантов)?

- Культурно-ценностный компонент (региональные особенности, трудовая культура)
- Психосоциальный фактор (эмоциональное выгорание, психологический климат)
- Демографический компонент (возрастная структура, гендерный баланс)
- Другое: _____

18. Какой период мониторинга Вы считаете оптимальным для отслеживания динамики индекса?

- Ежеквартально
- Раз в полугодие
- Ежегодно
- Раз в 2-3 года

БЛОК Д. ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭКСПЕРТЕ

19. Ваша профессиональная категория:

- Представитель туристической компании/объекта размещения
- Руководитель образовательной программы
- Представитель профильного ведомства
- HR-эксперт/кадровое агентство
- Независимый аналитик/эксперт
- Представитель IT-компании
- Другое: _____

20. Стаж работы в сфере туризма/смежных областях:

- До 5 лет
- 5-10 лет
- 10-15 лет
- Более 15 лет