

## ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТУРИЗМЕ И ГОСТЕПРИИМСТВЕ: МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ

Л. И. Донскова, М. Г. Заводчикова, И. Г. Шадская  
Российский государственный социальный университет,  
Москва, Россия

Анализ вопросов управления человеческими ресурсами в туризме и гостеприимстве по-прежнему актуален, так как ключевым фактором является взаимодействие потребителя и производителя, что определяет роль и значение персонала, его компетенций, знаний, опыта. Авторами в ходе исследования проведен анализ моделей, способов и средств управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства, показано их распространение по странам мира, а также отмечена возможность использования данного опыта в Российской Федерации. На основе сравнения подходов к исследованию управления человеческими ресурсами в сфере туризма и гостеприимства в разных странах обосновано, что коммуникации в моделях управления человеческими ресурсами определяют эффективность управления, а также связаны с текучестью кадров, удовлетворенностью персонала, стилями управления, показателями финансовой устойчивости в экологическом туризме. Сравнительный анализ подходов к исследованию показал, что объединяющим фактором является проведение качественного и количественного анализа. Условия определенной эмпирической базы организации и особенности территории могут ограничить возможность исследований в будущем. Перекрестный анализ способен оказать корреляционное влияние на результаты, что важно учитывать в будущих исследованиях.

*Ключевые слова:* управление человеческими ресурсами, кадровая политика, системный подход, эффективность управления, конкурентоспособность, эмпирические исследования.

## APPROACHES TO HR MANAGEMENT IN TOURISM AND HOSPITALITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Lyudmila I. Donskova, Marfa G. Zavodchikova,  
Irina G. Shadskaya  
Russian State Social University,  
Moscow, Russia

Analysis of HR management in tourism and hospitality is still acute, as the key factor there is interaction of customer and producer, which identifies the role and importance of personnel, their competences, knowledge and experience. The authors in the course of research analyzed models, ways and means of HR management in the field of tourism and hospitality, showed their use in countries of the world and highlighted the possibility to use this experience in the Russian Federation. By comparing approaches to investigating HR management in the field of tourism and hospitality in different countries it was shown that communications in models of HR management influence the efficiency of management, they are also connected with personnel turnover, staff satisfaction, styles of management, figures of finance stability in ecological tourism. Comparative analysis of approaches to research reveals that the uniting factor is qualitative and quantitative analysis. Conditions of a certain empiric base of organization and specific features of territory can limit opportunities of research in the future. The cross-analysis can exert correlation impact on results, which should be taken into account in future investigations.

*Keywords:* HR management, staff policy, systemic approach, efficiency of management, competitiveness, empiric research.

## Введение

**Ч**еловеческий фактор стратегически важен для успеха предприятий туристской индустрии и гостеприимства, чья деятельность связана с взаимодействием с клиентами, что может обеспечить им устойчивое конкурентное преимущество. При этом особое значение приобретают инновации, которые невозможно создать без опоры на интеллектуальный капитал, а внутреннее управление персоналом должно быть направлено на формирование условий для развития творчески мыслящих сотрудников [6. – С. 19]. Следовательно, в области управления человеческими ресурсами (УЧР) необходимо не только привлекать и удерживать квалифицированных специалистов, но и использовать передовые технологии в области кадровой политики, в том числе по развитию инноваций и повышению эффективности в туристских и гостиничных предприятиях.

Несмотря на то, что исследований практики управления персоналом в целом существует много, их явно недостаточно в туристской и гостиничной индустрии. Большая часть работ основана на примерах развитых стран, хотя развивающиеся страны также заинтересованы во внедрении новых моделей и технологий работы с человеческими ресурсами, адаптированных к условиям их бизнеса [2–5].

Трансформация глобального экономического баланса, в том числе быстрый рост туризма в таких странах, как Бразилия, Россия, Индия, Индонезия, Китай и Южная Африка, изменяет структуру туристских потоков и спроса [1; 7]. Расширение международного туризма при аналогичном значительном росте спроса на внутренний туризм требует формирования персонала, подготовленного в соответствии с надлежащими стандартами для ряда управленческих и обслуживающих профессий в данной сфере [1; 6; 7]. Особое внимание важно уделять процессу обучения сотрудников работе в различных условиях, средах и культурах, а в программах

обучения учитывать специфику страны, ее язык, культуру, обычаи и традиции<sup>1</sup>.

Чтобы соответствовать определенным стандартам и удовлетворять будущие потребности туристской отрасли, необходим пересмотр системы управления персоналом, соответствующих технологий, а также индивидуальных способностей работников, их навыков и знаний. В этом контексте цель настоящей работы – на основе исследований проблем управления персоналом в сфере туризма и гостеприимства, оценки эффективности и эмпирических данных провести анализ зарубежных моделей и показать их распространение по странам мира, а также возможность использования данного опыта в Российской Федерации.

Методологией, используемой в данном исследовании, является обзор зарубежных научных публикаций с последующим сравнительным анализом. Данные были подобраны из научных журналов, материалов конференций, деловых отчетов, научных баз данных (e-library, РИНЦ, Google Science Direct, Elsevier Scopus, VAK), а также из других источников, исходя из их доступности для авторов. Для подбора источников в исследовании использовалось сочетание таких ключевых слов, как управление человеческими ресурсами, система, эффективность, инновации, изменения. Критерии отбора научных публикаций были сосредоточены на трех показателях: дата публикации – не ранее последних пяти лет; широкий географический охват – различные страны, регионы, территории; полезные идеи, выводы и, по возможности, практико-эмпирическое исследование.

В ходе исследования были использованы методы индукции, дедукции, системный, реферирования, критического, качественного и количественного анализа.

<sup>1</sup> См.: Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 № 2129-р; Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)».

Качественные методики анализа информации позволяют получать знания об изменениях, выявить причинно-следственные связи, выделить истину и определить ее критерии.

Метод сравнительного анализа исследований, осуществляемый по трем переменным (используемые методы, выводы, предметное поле исследования), и методика сопоставления подходов к исследованию управления человеческими ресурсами позволяют выделить объединяющие факторы, показывающие соотношение их теоретической ценности и практической значимости в сфере туристской индустрии и гостеприимства.

### Результаты

Исследования зарубежных авторов [8; 9; 11; 17; 19] отражают различные модели управления человеческими ресурсами, теории и методики, в которых, как правило, делается акцент на выявлении устойчивых связей, роли и значения факторов повышения эффективности и конкурентоспособности организаций в туризме. При этом результаты исследований характеризуют как положительный, так и отрицательный опыт.

Ученые подчеркивают: «Индустрия гостеприимства – это рынок, в значительной степени ориентированный на гостей, что определяет эффективность работы предприятия через коммуникации персонала с посетителями» [15. – Р. 178]. «Эффективность деятельности организации определяется эффективностью персонала, что предполагает значение связей между стилями лидерства, коммуникативными навыками и эффективностью работы команды» [11. – Р. 148]. Как указывается в различных исследованиях, коммуникативные навыки способствуют повышению производительности и эффективности работы команды [8. – Р. 117].

Приведем несколько характерных примеров исследования управления человеческими ресурсами, моделей управления персоналом и их особенностей в турист-

ской индустрии и гостеприимстве, а также эмпирических данных в конкретных организациях той или иной страны.

В статье Х. Эльрехайла и др. на примере пятизвездочных отелей на Северном Кипре показано влияние элементов практики управления человеческими ресурсами (HR) на конкурентное преимущество путем изучения посреднической роли удовлетворенности сотрудников [9. – Р. 134]. Следует отметить, что пятизвездочные отели в большинстве случаев более прибыльны по сравнению с другими рейтинговыми отелями. Это обусловлено тем, что у них есть ресурсы для отвлечения персонала на мероприятия по их развитию, что трудно обеспечить низкоэффективным организациям. Конкурентное преимущество оценивается показателем уровня удовлетворенности сотрудников по двум критериям: подготовка человеческих ресурсов и их развитие (HRD). Кроме того, конкурентное преимущество больше связано со стратегической практикой управления персоналом, т. е. здесь более важны проекты, инвестиции в специфические для фирмы навыки, компетенции, которые не могут быть легко воспроизведены конкурентами.

Роль и значение персонала, а также его связь с конкурентным преимуществом приводятся в исследовании туристической индустрии на примере Индии [14. – Р. 29]. В системе образования этой страны существуют различные проекты и программы обучения персонала в сфере услуг, в том числе в туризме и гостиничной индустрии. При этом подчеркивается, что крупные организации и корпорации в этой сфере имеют собственные возможности для обучения и развития персонала. В частности, они самостоятельно организуют семинары, тренинги, мастер-классы и др. В случае с малыми и средними предприятиями (МСП), особенно находящимися в собственности для самозанятости или в семейной собственности, есть проблемы. Такие обучающие мероприятия обходятся, как правило, недешево. Администрация гостиниц

чаще всего не в состоянии освободить персонал, который надо будет отправить на обучение или переподготовку. В этом случае предлагается не менее распространенная форма обучения – программы дистантного обучения (вебинары).

В исследовании практики работы с персоналом на примере индустрии гостеприимства Индонезии рассматриваются проблемы эффективности управления человеческими ресурсами и текучести кадров [12. – Р. 339]. Текучесть кадров – естественное и распространенное явление в гостиничном и туристском бизнесе, на которое влияют природно-климатические и социальные факторы.

Для гостиничных рабочих мест характерны достаточно распространенные особенности:

- низкая заработная плата, плохие условия труда, низкий престиж;
- небольшие возможности профессионального роста и продвижения по службе;
- отсутствие стабильности работы, длительный и не соответствующий социальным нормам рабочий день.

Вышеперечисленные особенности необходимо учитывать с целью минимизации оттока персонала в гостиничной индустрии в стратегическом планировании управления человеческими ресурсами. Эффективность деятельности персонала оценивается по таким показателям, как успех, аттестация, распределение финансовых и моральных (неденежных) стимулов, а результаты на практике используются для продвижения по службе. В этом случае, как отмечают авторы, необходимо регулярно проводить оценку кадровых и психологических контрактов и ресурсной политики в соответствии с меняющимися требованиями к сотрудникам [12]. Причем основным преимуществом психологического контракта является поддержание позитивных отношений между работодателем и работником на основе взаимно согласованного набора правил. При этом особенно важно уделять внимание гуманитарному, а не коммерческому аспекту

рабочих отношений. Если выделить два уровня персонала – управленческий и обслуживающий, то связь между вознаграждением и корпоративным успехом организации выше у управленческого персонала, что является его мотивацией работать лучше. Обслуживающий персонал привлекает сочетание материального вознаграждения и морального поощрения за повышение эффективности работы.

На примере работы команды в индустрии туризма Индии рассматриваются проблемы эффективности управления человеческими ресурсами и связи с руководством организации, их стилем управления [11 – Р. 148]. Коммуникации считаются одним из важнейших факторов, необходимых руководителю организации для эффективной работы, поскольку общение помогает ему делиться своими идеями, оценивать и отстаивать их. В исследовании доказана положительная связь между стилем руководства, ориентированным на задачу, и удовлетворенностью сотрудников общением. По мнению исследователей, если руководитель эффективно общается с подчиненными, сотрудники чувствуют себя более уверенно и готовы к достижению целей, при этом им легче работать в команде. В результате эффективная управленческая коммуникация может привести к росту гостиничного бизнеса.

Рядом исследователей рассматриваются связи системы управления человеческими ресурсами с показателями финансовой устойчивости на примере экологического туризма и гостиниц с экологическими элементами в Египте [17. – Р. 131]. Стандартам зеленого (экологического) туризма в Египте в настоящее время соответствуют 66 гостиниц (по данным Министерства туризма страны). При этом зеленый туризм больше не является роскошью – теперь это необходимость.

Министерство финансов Египта выделяет значительные средства на финансирование проектов зеленого туризма. Поэтому актуально обучение зеленых кадров, создание зеленых сотрудников, которые

понимают, ценят, практикуют зеленую инициативу и поддерживают экологические цели, что должно стать важной практикой при разработке политики и стратегий управления туристскими предприятиями и формирования экологически ответственного бизнеса.

Зеленый наем означает необходимость нанимать сотрудников с определенными экологическими, ранее сформированными компетенциями, а также в процессе трудовых навыков поощрять участие в мероприятиях экологического и природоохранного характера. Следовательно, положительные показатели финансовой устойчивости (устойчивость активов, эффективность, ликвидность, платежеспособность, стабильность, рост прибыли) могут привести к переходу к более экологичным видам деятельности.

В качестве методов управления человеческими ресурсами для повышения эффективности компании можно отметить сокращение потерь ресурсов, энергии, воды, сырья и операционных затрат. Стратегия GHRM (зеленое управление человеческими ресурсами) может улучшить корпоративный имидж и бренд компании, а также привести к увеличению продаж и доходов.

Зарубежные исследователи рассматривают теоретический вклад и практический опыт в повышении устойчивости к влиянию трудовых ресурсов в сфере туризма и гостеприимства в контексте антикризисного управления на микроуровне предприятий Китая [19. – Р. 93]. Это особенно актуально, когда меняются внешние факторы, в том числе происходят социальные, политические и экономические кризисы, что обуславливает критические условия управления на предприятии, включая быстрые изменения, сложную и неопределенную рабочую среду.

Методология исследования построена на теории обмена «лидер – член» (*LMX*) и

теории самодетерминации (*Self-Determination Theory – SDT*).

Согласно теории самодетерминации, в области туризма и гостиничного бизнеса действуют три ключевых элемента: автономия, компетентность и взаимосвязь, что означает более четкий путь к пониманию сотрудников и их психологических потребностей в кризисный период неуверенности и неустроенности. Такая логика действия выводит на теорию антикризисного управления, указывая, что отсутствие автономного коммуникационного канала для выражения своих опасений, получения информации и участия в процессе принятия решений будет отрицательно влиять на трудовую мотивацию.

Вышеприведенный анализ подходов к исследованию управления человеческими ресурсами зарубежных авторов обуславливает в будущем новый взгляд на исследование и практику гостиничного бизнеса, уделяя особое внимание межличностным взаимодействиям лидера и членов организации в чрезвычайно сложный период, поскольку гостиничный сектор особенно уязвим к стихийным бедствиям и кризисам. К тому же важно учесть, что неопределенность в организационной среде, прозрачный процесс принятия решений и благожелательное поведение лидеров побуждают сотрудников предпринимать новаторские действия, чтобы справиться в будущем с возможными проблемами.

Сравнивая подходы к исследованию управления человеческими ресурсами в сфере туризма и гостеприимства на примере Греции, Индии, Индонезии и Кипра, можно отметить, что они основаны на качественном и количественном анализе, а также эмпирических данных. Сравнительный анализ исследований авторов по трем критериям – методы, результаты, предметное поле исследования – приведен в таблице.

## Анализ научных исследований

Авторы	Используемые методы	Результаты (выводы)	Предметное поле исследования
Эльрехайл Х., Харазне И., Абу Джила М., Альзгул А., Альнаждави С., Ибрагим Х. М. Х. [9]	Качественное исследование (опыт предыдущих публикаций), количественное исследование, опрос 439 работников, занятых в индустрии гостеприимства	Подтвердилась связь между переменными элементами УЧР и конкурентным преимуществом через уровень удовлетворенности сотрудников	Система управления человеческими ресурсами и ее элементы. Конкурентоспособность организации, показатель «уровень удовлетворенности сотрудников»
Тарек Хасан Абдин, Нагла Харб Сайед Ахмед [15]	Дедуктивное исследование с проверкой гипотез. Качественное исследование, количественное исследование: целевая выборка предприятий индустрии туризма и гостеприимства Египта	Стратегия GHRM улучшает восприятие менеджерами показателей финансовой устойчивости. Зеленое обучение и развитие. Зеленое управление производительностью положительно и значительно связано с финансовой деятельностью (PFS)	Система управления человеческими ресурсами, финансовые результаты показателей (KPI). Деятельность финансовой дирекции
Шарма Д. [14]	Качественное исследование. Количественное исследование: статистика на примере туристского сектора Индии. Гостиничные предприятия: крупный и малый/средний бизнес	В Индии подготовка и развитие человеческих ресурсов осуществляются с участием государственного и частного секторов. Важно учитывать масштабы гостиниц (крупные предприятия или малый/средний бизнес). Проблема повышения квалификации в этой сфере, особенно на малых предприятиях, недостаток финансов, сложности задействовать сотрудников в рабочее время	Вопросы подготовки и развития персонала в сфере туризма и гостеприимства в Индии
Нталакос А., Белиас Д., Кустелиос А. [11]	Качественное исследование, количественное исследование, проведенный опрос 159 сотрудников гостиниц в Индии	Трансформационное лидерство положительно связано с удовлетворенностью последователей межличностным общением с лидером	Система УЧР, элементы, анализ связей между стилем руководства, положительный эффект от стиля руководства
Джаджасинга Н. Д., Суластри Л., Судирман А., Сари А. Л., Рихарди Э. Л. [8]	Качественное исследование таксономии гостиничного бизнеса в Индонезии. Количественное исследование: опрос на двух уровнях – управленческий и обслуживающий персонал (гостиниц в Индонезии)	В области организационных человеческих ресурсов соблюдать принцип психологического контракта. Концептуальная схема стратегии управления человеческими ресурсами с учетом регулярного проведения оценки кадровых и психологических контрактов и ресурсной политики	Система управления человеческими ресурсами УЧР. Особенности занятости в гостиницах, проблемы текучести кадров и связи с причинами ее сокращения
И-Лин Лай Вэньцзе Цай [19]	Качественное исследование в системе управления человеческими ресурсами в период кризисных ситуаций. Концептуальная схема модели исследования (на основе теорий LMX, SDT) с учетом психологических потребностей и стратегии развития лидерства	Рекомендуется включать антикризисное управление в свою схему развития менеджеров первой линии, в частности, подход к лидерству, основанный на взаимоотношениях	УЧР, антикризисное управление в схеме развития менеджеров первой линии, основанное на взаимоотношениях снизу вверх и психологических потребностях сотрудников

### Обсуждение

Взаимосвязь УЧР с элементами эффективности и конкурентоспособности должна быть применена к определенной социальной и экономической среде, уровню развития рынка, состоянию туристских ресурсов и гостиничного бизнеса. По этой причине, подчеркивая необходимость дальнейших аналитических исследований, оценка связи лидерства, коммуникации и эффективности команды не только в теоретическом, но и в практическом плане может быть основана на уже упомянутых инструментах измерения.

С другой стороны, она предполагает определенные ограничения направлений будущих исследований. Например, выводы результатов применимы только к гостиничной индустрии Северного Кипра, а также к пятизвездочным отелям в этой отрасли [9. – Р. 132]. В исследованиях следует определить, как именно методы управления персоналом взаимодействуют с другими переменными элементами конкурентного преимущества в социальных и культурных условиях.

Аналитические подходы важно дифференцировать на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, что позволит определить силу предлагаемых прямых и косвенных отношений. При этом необходимо определить, как именно методы управления персоналом взаимодействуют с другими переменными с инклюзивным конкурентным преимуществом в других отраслях или культурных условиях. На наш взгляд, приведенные модели исследований будут способствовать лучшему пониманию важности стратегической ориентации практики управления человеческими ресурсами для стимулирования конкурентного преимущества.

В организациях гостиничного типа важно укреплять авторитет руководства и использовать полномочия для своевременного принятия решений, особенно по диверсификации бизнеса, созданию стратегических совместных предприятий для разработки новых турпродуктов, турист-

ских направлений, а также подготовке и повышению квалификации специалистов в туристской сфере [16].

Обобщая выводы, подчеркнем подходы к исследованию УЧР, которые, на наш взгляд, могут внести важные приоритеты стратегических направлений развития предприятий сферы туризма и гостеприимства, а именно: экологическое направление развития, обоснование и разработка методов управленческой деятельности в период межсезонья и низких сезонов.

Особенно важно исследование текущей кадровой в туристском и гостиничном бизнесе в нашей стране, что обусловлено как объективными факторами (природно-климатическими), так и социальными (отпуска, каникулы и т. п.).

Экологический туризм может быть связан с сельским туризмом, экотуризмом, что особенно актуально для молодого поколения и включает такие массовые сегменты рынка, как школьный и молодежный туризм.

К системе экологического менеджмента в организациях можно отнести электронную регистрацию, совместное использование автомобилей и рабочих мест, телеконференции и виртуальные собеседования, переработку телекоммуникационных технологий, онлайн-обучение, оптимальное использование энергоэффективных офисных помещений и т. д. К информационному сопровождению можно отнести напоминание о местах сбора мусора; информацию о природоохранных мероприятиях, поддержанных гостиницей; участие в обустройстве парков, аллей, рекреационных зон на территории отелей и др.

Для реализации элементов человеческих ресурсов в экологическом менеджменте необходимо:

- предоставить экологическое видение со стороны поддержки высшего руководства;
- обучать сотрудников делиться своим экологическим видением и целями в обучении;

– оценивать экологические показатели сотрудников, расширяя их права и возможности;

– поощрять деятельность сотрудников по охране окружающей среды с помощью программ вознаграждения как основного компонента экологического HR.

### Заключение

Таким образом, следует отметить важность данного исследования для повышения эффективности управления человеческими ресурсами и конкурентоспособности туристской сферы из-за сложности системы регулирования и специфических черт каждой организации, ее локации, состояния туристского рынка, потребителей его услуг, конкуренции, конъюнктуры и т. д.

Результаты исследований дают ученым и практикам возможность переосмыслить подходы к изучению управления человеческими ресурсами в туризме и гостеприимстве,

выявить новые ценные источники роста и конкурентоспособности в туризме, включая инновации. Укрепляя позиции туристского сектора в каждой стране в ответ на текущие глобальные экономические и политические проблемы, важно при этом оставаться конкурентоспособными в контексте его устойчивого развития.

Политика в области туризма, связанная с инициативами в сфере образования, обучения и занятости, может повысить признание важности туризма и качества обслуживания, а также способствовать улучшению его услуг. Кроме того, она может создать спрос на предоставление специализированных форм обучения и подготовки в области туризма, например, обучение переводчиков, подготовка гидов-трансферменов, зеленых менеджеров, специалистов по экскурсионному обслуживанию инвалидов и маломобильных групп.

### Список литературы

1. Вакараева М. М., Атаева А. А., Исраилова Х. А. Система управления персоналом предприятия гостеприимства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Т. 12. – № 11-1. – С. 118–125.
2. Власова Т. А. Систематизация показателей оценки эффективности управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 54–59.
3. Дехтярь Г. М., Верна В. В., Прохорова О. В., Хохлов И. Ю. Механизмы удержания персонала в индустрии гостеприимства: критический анализ и инструментарий // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17. – № 1 (103). – С. 156–167.
4. Донскова Л. И., Заводчикова М. Г. Приоритеты в стратегическом управлении персоналом в сфере туризма и гостеприимства // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2025. – Т. 22. – № 1 (139). – С. 238–250.
5. Ибрагимов Э. Э., Верна В. В. Эффективность управления персоналом предприятий туристической отрасли // Экономика и управление: теория и практика. – 2021. – Т. 7. – № 2. – С. 13–20.
6. Морозов М. А., Морозова Н. С. Инновационные подходы к управлению персоналом в индустрии туризма и гостеприимства в условиях новой нормальности // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15. – № 5. – С. 17–24.
7. Парушина Н. В., Журавлёва А. А. Стратегическое управление персоналом в индустрии туризма и гостеприимства как фактор конкурентоспособности предприятия // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 3 (53). – С. 63–68.
8. Djajasinga N. D., Sulastri L., Sudirman A., Sari A. L., Rihardi E. L. Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2021. – Vol. 560. – P. 112–121.



9. Elrehail H., Harazneh I., Abuhjeeleh M., Alzghoul A., Alnajdawi S., Ibrahim H. M. H. Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage. The Case of Northern Cyprus // *European Journal of Management and Business Economics*. – 2019. – P. 125–149. – URL: [www.emeraldinsight.com/2444-8494.htm](http://www.emeraldinsight.com/2444-8494.htm)
10. Kasim A., Wickens E. Exploring Youth Awareness, Intention and Opinion on Green Travel: The Case of Malaysia // *Tourism and Hospitality Research*. – 2020. – Vol. 20 (1). – P. 41–55.
11. Ntalakos A., Belias D., Koustelios A. The Relationship between Leadership Styles and Communication – Effect on Team Efficiency on the Tourism Industry // *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*. – Springer Proceedings in Business and Economics, 2023. – P. 143–159.
12. Paik W. The Politics of Chinese Tourism in South Korea: Political Economy, State-Society Relations, and International Security // *The Pacific Review*. – 2019. – Vol. 33. – N 2. – P. 331–355.
13. Panasiuk A., Wszendybył-Skulska E. Social Aspects of Tourism Policy in the European Union. The Example of Poland and Slovakia // *Economies*. – 2021. – Vol. 9 (1). – P. 1–25.
14. Sharma D. Human Resource Development in Tourism Industry Statement of Problem // *Research and Review: Human Resource and Labour Management*. – 2022. – Vol. 3. – Issue 1. – P. 28–31.
15. Tareq Hasan Abdeen, Nagla Harb Sayed Ahmed. Perceived Financial Sustainability of Tourism Enterprises: Do Green Human Resource Management Practices Really Matter? // *Journal of Tourism and Hospitality Management*. – 2019. – Vol. 7. – N 2. – P. 173–185.
16. Tuli F. A. The Problems of Managing Tourism Business in Bangladesh: Causes and Remedial Measures // *Global Disclosure of Economics and Business*. – 2014. – Vol. 3. – N 2. – P. 167–174.
17. Valente F. Leadership and Governance in Regional Tourism // *Journal of Destination Marketing & Management*. – 2019. – Vol. 4. – N 2. – P. 127–136.
18. Wang C. The Role of Local Government and the Private Sector in China's Tourism Industry // *Tourism Management*. – 2019. – Vol. 45. – P. 95–105.
19. Yi-Ling Lai, Wenjie Cai. Enhancing Post-COVID-19 Work Resilience in Hospitality: A Micro-Level Crisis Management Framework // *Tourism and Hospitality Research*. – 2023. – Vol. 23 (1). – P. 88–100.

## References

1. Vakaraeva M. M., Ataeva A. A., Israilova Kh. A. Sistema upravleniya personalom predpriyatiya gostepriimstva [System of HR Management in Enterprises of Hospitality]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 2022, Vol. 12, No. 11-1, pp. 118–125. (In Russ.).
2. Vlasova T. A. Sistematizatsiya pokazateley otsenki effektivnosti upravleniya personalom [Systematization of Factors for Estimating Efficiency of HR Management]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and Abroad], 2022, No. 2, pp. 54–59. (In Russ.).
3. Dekhtyar G. M., Verna V. V., Prokhorova O. V., Khokhlov I. Yu. Mekhanizmy uderzhaniya personala v industrii gostepriimstva: kriticheskiy analiz i instrumentariy [Mechanisms of Retaining Personal in Hospitality Industry: Critical Analysis and Tools]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2023, Vol. 17, No. 1 (103), pp. 156–167. (In Russ.).

4. Donskova L. I., Zavodchikova M. G. Prioritety v strategicheskom upravlenii personalom v sfere turizma i gostepriimstva [Priorities in Strategic HR Management in the Field of Tourism and Hospitality]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova* [Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics], 2025, Vol. 22, No. 1 (139), pp. 238–250. (In Russ.).
5. Ibragimov E. E., Verna V. V. Effektivnost upravleniya personalom predpriyatiy turistskoy otрасli [Efficiency of HR Management at Enterprises of Tourist Industry]. *Ekonomika i upravlenie: teoriya i praktika* [Economics and Management: Theory and Practice], 2021, Vol. 7, No. 2, pp. 13–20. (In Russ.).
6. Morozov M. A., Morozova N. S. Innovatsionnye podkhody k upravleniyu personalom v industrii turizma i gostepriimstva v usloviyakh novoy normalnosti [Innovation Approaches to HR Management in Industry of Tourism and Hospitality in Conditions of New Normality]. *Servis v Rossii i za rubezhom* [Service in Russia and Abroad], 2021, Vol. 15, No. 5, pp. 17–24. (In Russ.).
7. Parushina N. V., Zhuravleva A. A. Strategicheskoe upravlenie personalom v industrii turizma i gostepriimstva kak faktor konkurentosposobnosti predpriyatiya [Strategic HR Management in Industry of Tourism and Hospitality as Factor of Enterprise Competitiveness]. *Vestnik OrelGIET* [Bulletin of the Orel GIET], 2020, No. 3 (53), pp. 63–68. (In Russ.).
8. Djajasinga N. D., Sulastri L., Sudirman A., Sari A. L., Rihardi E. L. Practices in Human Resources and Employee Turnover in the Hospitality Industry. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2021, Vol. 560, pp. 112–121.
9. Elrehail H., Harazneh I., Abuhjeeleh M., Alzghoul A., Alnajdawi S., Ibrahim H. M. H. Employee Satisfaction, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage. The Case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 2019, pp. 125–149. Available at: [www.emeraldinsight.com/2444-8494.htm](http://www.emeraldinsight.com/2444-8494.htm)
10. Kasim A., Wickens E. Exploring Youth Awareness, Intention and Opinion on Green Travel: The Case of Malaysia. *Tourism and Hospitality Research*, 2020, Vol. 20 (1), pp. 41–55.
11. Ntalakos A., Belias D., Koustelios A. The Relationship between Leadership Styles and Communication – Effect on Team Efficiency on the Tourism Industry. *Tourism, Travel, and Hospitality in a Smart and Sustainable World*. Springer Proceedings in Business and Economics, 2023, pp. 143–159
12. Paik W. The Politics of Chinese Tourism in South Korea: Political Economy, State-Society Relations, and International Security. *The Pacific Review*, 2019, Vol. 33, No. 2, pp. 331–355.
13. Panasiuk A., Wszendybył-Skulska E. Social Aspects of Tourism Policy in the European Union. The Example of Poland and Slovakia. *Economies*, 2021, Vol. 9 (1), pp. 1–25.
14. Sharma D. Human Resource Development in Tourism Industry Statement of Problem. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 2022, Vol. 3, Issue 1, pp. 28–31.
15. Tareq Hasan Abdeen, Nagla Harb Sayed Ahmed. Perceived Financial Sustainability of Tourism Enterprises: Do Green Human Resource Management Practices Really Matter? *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2019, Vol. 7, No. 2, pp. 173–185.
16. Tuli F. A. The Problems of Managing Tourism Business in Bangladesh: Causes and Remedial Measures. *Global Disclosure of Economics and Business*, 2014, Vol. 3, No. 2, pp. 167–174.
17. Valente F. Leadership and Governance in Regional Tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2019, Vol. 4, No. 2, pp. 127–136.
18. Wang C. The Role of Local Government and the Private Sector in China's Tourism Industry. *Tourism Management*, 2019, Vol. 45, pp. 95–105.

19. Yi-Ling Lai, Wenjie Cai. Enhancing Post-COVID-19 Work Resilience in Hospitality: A Micro-Level Crisis Management Framework. *Tourism and Hospitality Research*, 2023, Vol. 23 (1), pp. 88–100.

Поступила: 12.03.2025

Принята к печати: 15.05.2025

#### Сведения об авторах

**Людмила Ивановна Донскова**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики, финансов  
и капитала РГСУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
государственный социальный университет»,  
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,  
д. 4, стр. 8.

E-mail: donskovaL@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4704-599X

**Марфа Геннадиевна Заводчикова**

старший преподаватель  
кафедры экономики, финансов  
и капитала РГСУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
государственный социальный университет»,  
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,  
д. 4, стр. 8.

E-mail: zavodchikova@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5785-6896

**Ирина Геннадьевна Шадская**

кандидат экономических наук, доцент  
кафедры туризма и индустрии  
гостеприимства РГСУ.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский  
государственный социальный университет»,  
129226, Москва, ул. Вильгельма Пика,  
д. 4, стр. 8.

E-mail: ShadskaiaIG@rgsu.net

ORCID: 0000-0002-8500-2114

#### Information about the authors

**Lyudmila I. Donskova**

PhD, Assistant Professor of the Department  
of Economics Finance and Capital  
of the RSSU.

Address: Russian State Social University,  
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,  
Moscow, 129226,  
Russian Federation.

E-mail: donskovaL@yandex.ru

ORCID: 0000-0002-4704-599X

**Marfa G. Zavodchikova**

Senior Lecturer of the Department  
of Economics Finance and Capital  
of the RSSU.

Address: Russian State Social University,  
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,  
Moscow, 129226,  
Russian Federation.

E-mail: zavodchikova@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5785-6896

**Irina G. Shadskaia**

PhD, Assistant Professor of the Department  
of Tourism and Hospitality Industry  
of the RSSU.

Address: Russian State Social University,  
building 8, 4 Wilhelm Pieck Str.,  
Moscow, 129226,  
Russian Federation.

E-mail: ShadskaiaIG@rgsu.net

ORCID: 0000-0002-8500-2114