

СТРАТЕГИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оригинальная статья

УДК: 338.482

Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства

И. З. Чхотуа

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Аннотация: Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью достижения стратегических целей национального проекта «Туризм и гостеприимство», согласно которому к 2035 г. объем внутреннего и въездного турпотока должен достигнуть величины 140 млн человек, для качественного обслуживания которых необходимо сформировать кадровый резерв, обладающий релевантными компетенциями и междисциплинарными знаниями. На сегодняшний день наблюдается нехватка кадров всех уровней, при этом разрыв между потребностью в кадрах и предложением трудовых ресурсов на рынке усугубляется сокращением общего числа учебных заведений, устареванием программ подготовки, оторванностью академического образования от потребностей рынка и низкой оплатой труда работников отрасли. В статье обозначен ряд системных вызовов, ответить на которые возможно только при реализации стратегического подхода к формированию кадрового потенциала для туризма на территории. Целью исследования являлись стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и формирование стратегических направлений кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства. Предметами исследования послужили трудовой потенциал и капитал отрасли, объектом – система социально-экономических отношений между работниками, предприятиями индустрии туризма, представителями властных структур и образовательными организациями, формирующими кадровый резерв отрасли. В статье определены основные угрозы для поступательного развития отрасли и общие подходы к стратегическому развитию системы подготовки кадров (система высшего, среднего специального образования), а также требования к уровню квалификации работников отрасли в условиях глобального тренда цифровой трансформации. Результатом исследования являлось формирование авторских рекомендаций по стратегическому развитию системы образования в туризме в ответ на актуальные вызовы для отрасли и в соответствии с глобальными и национальными трендами.

Ключевые слова: стратегирование туризма, человеческий потенциал, кадры в туризме, туристский комплекс, стратегические возможности, стратегические угрозы, цифровизация туризма

Цитирование: Чхотуа И. З. Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 37–54. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54>; <https://elibrary.ru/RSQWCU>

Поступила в редакцию 21.11.2025. Прошла рецензирование 12.01.2026. Принята к печати 30.01.2026.

original article

Status and Prospects of Human Potential in Tourism and Hospitality: Strategic Analysis

Ilona Z. Chkhotua

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

Abstract: The national Tourism and Hospitality project aims to reach 140 million domestic and inbound tourists by 2035. In this respect, providing high-quality services to such numbers of customers requires a talent pool of service providers with relevant skills and interdisciplinary knowledge. The industry experiences a shortage of personnel at all levels, and the gap between demand and supply is exacerbated by the lack of specialized academic institutions, the outdated training programs, the gap between academic education and market needs, and the poor salary prospects. This article identifies the systemic challenges that can only be solved by implementing a strategic approach to developing human resources for local tourism. The research featured the labor potential and capital in the tourism industry, as well as the system of socio-economic relations between industry workers, tourism enterprises, government officials, and education institutions that form the industry's talent pool. The author identified the key threats to the sustainable development, specified the optimal approaches to the strategic development of personnel training in higher and vocational education, and highlighted the relevant qualification requirements in the context of digital transformation. The strategic recommendations for the development of tourism qualifications may help the education system to satisfy the current industry challenges in line with global and national trends.

Keywords: tourism strategizing, human potential, personnel in tourism, tourism complex, strategic opportunities, strategic threats, digitalization in tourism

Citation: Chkhotua IZ. Strategic analysis of the state and prospects for the development of human potential in the tourism and hospitality industry. *Strategizing: Theory and Practice*. 2026;6(1):37–54. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54>; <https://elibrary.ru/RSQWCU>

Received 21 November 2025. Reviewed 12 January 2026. Accepted 30 January 2026.

旅游与酒店业人力资源潜力的现状及发展前景的战略分析

伊洛娜·祖拉博夫娜·奇霍图阿

莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科

Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

摘要: 本研究课题的意义在于实现国家“旅游与酒店业”项目的战略目标。根据该项目，预计到2035年，国内游和入境游总量将达到1.4亿人次。为了进行高质量服务，需要建立具备相关能力和跨学科知识的人才储备。目前，各级人才短缺，其中人才需求与劳动力市场供给之间的差距，由于教育机构总数减少、培训课程陈旧、学术教育与市场需求脱节以及行业从业员工工资低等情况而进一步加剧。本文指出了地区旅游业人力资源发展面临的一系列系统性挑战，这些挑战只有通过实施战略性方法才能得到解决。本研究的目的是战略分析旅游业人力资源发展的现状和前景，并制定旅游和酒店业人才保障的战略方向。研究重点关注旅游业的人力资源潜力和资本，研究对象是行业从业人员、旅游企业、政府官员和培养行业人才储备的教育机构之间的社会及经济关系体系。文章指出了阻碍旅游业持续发展的主要威胁，并提出了人才培养体系（

高等和中等专业教育) 战略发展的整体观念, 以及在全球数字化转型趋势下对行业从业人员技能水平的要求。研究结果是提出了一系列建议, 旨在应对旅游业当前面临的挑战, 并顺应全球和国家发展趋势, 从而推动旅游教育体系的战略发展。

关键词: 旅游战略化、人力资源潜力、旅游业人力资源、旅游综合体、战略机遇、战略威胁、旅游数字化

2025年11月21日收到稿件。2026年1月12日经同行评审。2026年1月30日被接受发表。

ВВЕДЕНИЕ

Формирование кадрового резерва для отрасли туризма – стратегическая задача национального уровня. В основе ее решения должны лежать результаты глубокой трансформации подходов и методов к высшему образованию по специальностям, связанным с туризмом, вовлечение представителей индустрии в образовательные программы и формирование практико-ориентированной траектории развития кадров в туризме. Обновленный национальный проект «Туризм и гостеприимство» обозначил существенный вызов для отрасли: формирование кадрового потенциала для обслуживания 140 млн туристов. По состоянию на 2024 г. в туризме работает более 1 млн 100 тыс. человек; выделено свыше 73 тыс. бюджетных мест в колледжах и вузах, готовящих кадры для отрасли, создано три отраслевых центра подготовки кадрового резерва в туризме и индустрии гостеприимства. С учетом обозначенных в нацпроекте стратегических целей потребность в трудовых ресурсах составит дополнительно 400 тыс. человек (320 тыс. человек – в сфере гостиничной индустрии, 80 тыс. человек – в сфере туристского обслуживания). Столь амбициозная цель развития обостряет проблему дефицита кадров и отсутствия у персонала релевантных компетенций. Решение стратегической задачи кадрового обеспечения отрасли должно опираться на стройную теоретико-методологическую базу – теорию стратегии и методологию стратегирования академика В. Л. Квинта¹. Апеллирование к понятию трудового потенциала в вопросе решения задачи кадрового обеспечения отрасли соответствовало постулатам теории стратегии и методологии стратегирования.

Целью исследования являлись стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и формирование стратегических направлений кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предметами исследования послужили трудовой потенциал и трудовой капитал отрасли туризма. Объектом являлась система социально-экономических отношений между работниками отрасли, предприятиями индустрии туризма, представителями властных структур и образовательными организациями, формирующими кадровый резерв отрасли.

Цель исследования – стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме, а также формирование стратегических направлений кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства.

Задачи исследования:

- раскрыть сущность человеческого потенциала в туризме, проанализировать взаимосвязь человеческого потенциала и качества услуг в туризме;
- провести анализ детерминант и структуры спроса на кадры в туризме;
- провести анализ современного состояния кадрового обеспечения развития отрасли туризма;
- предложить модель формирования кадрового ресурса индустрии туризма с учетом реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство», стратегического человеческого потенциала в туризме, инновационных подходов к образованию в отрасли (внедрение гибких форматов

¹ Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVTOK>

- обучения, сетевых форм партнерства между образовательными организациями и предприятиями, развитие программ непрерывного карьерного сопровождения и др.);
- обосновать необходимость государственно-частного партнерства в вопросе формирования стратегического кадрового потенциала в туризме.

Теоретико-методологической основой исследования являлась теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта. Помимо стройного теоретического фундамента отечественной школы стратегирования исследование опиралось на анализ подходов российских и зарубежных ученых к пониманию сущности и структуры потенциала в различных областях научных исследований, а также методов его оценки.

Определение сущности и структуры потенциала как социально-экономической категории

Определение сущности и разграничение понятий «потенциал» и «ресурс» отсылает исследователей к трудам древнегреческого мыслителя-философа Аристотеля², который выделял бытие потенциальное и актуальное, а онтологическое развитие объекта предполагало переход из первого состояния во второе. Согласно концепции ценностей А. Маслоу³, внутренней сущности человека присущи уникальные характеристики – «психологический потенциал», заложенный природой и отличный от видовых характеристик. Развитие этого является результатом выбора человека, а также результатом воздействия культуры, создающей условия для самоактуализации. Таким образом, потенциал трактуется как внутренние способности

и возможности индивида, которые формируют внутренние ценности.

В социологии вводится понятие «социальный потенциал», которое представляет собой совокупность социально детерминированных возможностей и ресурсов общества для достижения поставленной цели⁴.

В экологии широко применяется понятие «биотический потенциал» как максимальная возможность прироста особи одного вида за единицу времени в стабильных популяциях⁵.

В экономике под потенциалом в общем виде понимают внутренние возможности, запасы объекта исследования. Различают народохозяйственный потенциал, потенциал региона, отрасли, отдельного предприятия или производственного комплекса; выделяют также производственный (комплекс ресурсов, включающий производственные фонды, трудовые и природные ресурсы, информацию, энергию – ресурсный подход к определению потенциала и т. д.), инновационный и другие потенциалы в зависимости от направления исследования. К сторонникам ресурсного подхода относится академик Л. И. Абалкин⁶, который рассматривал производственный потенциал как собирательную характеристику ресурсов, привязанных к месту и времени.

При переходе к трактовке «туристического потенциала» региона подчеркивается ограниченность экономической трактовки сущности потенциала^{7,8,9,10}: определяется либо как некая совокупность ресурсов без возможности их взаимодействия, либо как способность хозяйственной системы производить материальные блага, либо как возможность и способность ресурсов экономической системы достигать стоящих перед ней задач.

² Аристотель. Метафизика. М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 227 с.

³ Маслоу А. Психология бытия. М.: Рефл-бук, 1997. 304 с.

⁴ Социальный потенциал региона как фактор развития северных территорий / А. А. Дрегалю [и др.]. Архангельск: Поморский университет. 2008. 389 с. <https://elibrary.ru/QSTPPB>

⁵ Чернова Н. М., Былова А. М. Общая экология. М.: Дрофа, 2004. 416 с.

⁶ Абалкин Л. И. Избранные труды: в IV томах, Т. I. М.: НПО Экономика, 2000. 800 с.

⁷ Святохо Н. В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона // Экономика и управление. 2007. № 2. С. 30–35.

⁸ Туристское ресурсоведение / А. С. Кусков [и др.]. М.: Университетская книга, 2011. 348 с. <https://elibrary.ru/QYNBCN>

⁹ Ушакова Е. О., Цой М. Е. Разработка методического подхода к оценке туристско-рекреационного потенциала региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 4. С. 18–34. <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>

¹⁰ Ажищева А. В., Юматов К. В., Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития туризма в промышленном регионе Кузбасса // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 76–85. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>

Понятие «стратегический потенциал объекта» ввели И. З. Чхотуа и Л. И. Власюк в качестве совокупности ресурсов, запасов / резервов и возможностей, необходимых для достижения стратегических целей, отраженных в национальных, региональных или отраслевых стратегических документах. Реализация поставленных целей должна привести к переходу объекта стратегирования на качественно новый уровень социально-экономического развития^{11,12}.

Наиболее динамичным элементом в структуре потенциала выступают возможности, которые формируются под воздействием ряда внешних и внутренних факторов. Стратегия как результат системного анализа внешней и внутренней среды призвана распознавать уникальные возможности развития в существующих пространственно-временных комбинациях факторов^{13,14}.

Важнейшим стратегическим ресурсом регионального развития являются люди, а главной целью стратегирования регионального развития – улучшение качества жизни населения региона^{15,16}, то есть создание такой среды и институтов, которые позволили бы полностью реализоваться человеческому потенциалу в регионе. Все вышеперечисленное предопределило актуальность темы исследования.

О. И. Иванов^{17,18} подчеркивал, что качество человеческого потенциала определяется уровнем раз-

вития и эффективностью функционирования социальных институтов, то есть среды, создаваемой государством для формирования и раскрытия человеческого потенциала и капитала¹⁹.

Согласно А. В. Божечковой, У. М. Джункееву, Д. В. Диденко и Р. Б. Кончакову²⁰, человеческий капитал – ресурс в виде знаний и навыков, который дает возможность производить ценности. Развитие человеческого капитала рассматривается в привязке к исторической ретроспективе, а связующим элементом различных эпох выступает институциональная среда. Вследствие этого человеческий капитал обычно изучается в контексте социально-экономических и политических условий его формирования.

Бурное экономическое развитие стран мира привело к росту потребности в рабочей силе и, соответственно, росту спроса на определенный уровень человеческого капитала. Авторы утверждали, что человеческий капитал, выступая одним из детерминант экономического роста (предполагающего рост производительности труда, технологическое и инновационное развитие), должен анализироваться в историческом аспекте его формирования, что объяснялось самой инерционностью процесса экономического развития.

В таблице 1²¹ представлены ключевые направления исследований человеческого потенциала и человеческого капитала.

¹¹ Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф. М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVHB>

¹² Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>

¹³ Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

¹⁴ Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>

¹⁵ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16. <https://elibrary.ru/RXANEH>

¹⁶ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>

¹⁷ Иванов О. И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 89–95. <https://elibrary.ru/SHWXSXV>

¹⁸ Иванов О. И. Человеческий потенциал (формирование, развитие, использование). СПб.: Скифия-принт, 2013. 336 с.

¹⁹ Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>

²⁰ Человеческий капитал и экономическое развитие регионов России в контексте долгосрочной исторической динамики / А. В. Божечкова [и др.] // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 2. С. 60–76. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>

²¹ Составлена автором.

Таблица 1. Тематика научных публикаций, посвященных развитию человеческого потенциала и человеческого капитала в российской и зарубежной литературе

Table 1. Russian and foreign research in human potential and capital

Тематика исследования	Ученые, исследующие категории человеческого потенциала и человеческого капитала	Комментарии
Взаимосвязь человеческого потенциала и технологического и экономического развития	С. Ю. Глазьев и др. ²² , Н. М. Римашевская и др. ²³	Человеческий потенциал как основа национальной экономики в условиях перехода к шестому технологическому укладу. Актуализируется задача обучения на протяжении всей жизни. Человеческий потенциал должен рассматриваться как объект стратегического планирования развития региона / страны.
Анализ структурных особенностей рынка труда в России в условиях технологических трансформаций и внешних вызовов	И. В. Соболева, Т. В. Чубарова ²⁴	Анализ дисбаланса между спросом и предложением на рынке рабочей силы, обладающей востребованными цифровыми и иными компетенциями. Предлагаются системы развития человеческого потенциала, включающие, например, создание системы непрерывного образования, ориентированного на работодателя и др.
Анализ институциональной среды для развития человеческого потенциала	К. А. Устинова, А. Н. Гордиевская ²⁵	Анализ и предложение ряда стратегических мер для реализации человеческого потенциала и повышения эффективности использования человеческого капитала.
Взаимосвязь человеческого капитала и инвестиций в образование и здравоохранение	М. В. Власов, А. О. Сафонов ²⁶ , С. Г. Шульгин, Ю. В. Зинькина ²⁷	Обобщенный индекс качества человеческого капитала определен как сумма образовательного, медико-спортивного, культурного индексов.
Взаимосвязь человеческого капитала, уровня образования и инновационного развития экономики	И. Н. Карелин, Г. П. Литвинцева ²⁸ , Т. N. Huong ²⁹	Уровень квалификации персонала влияет на инновационное развитие страны. Для стран с доходом ниже среднего высококвалифицированный человеческий капитал не играет важной роли в инновационном развитии, тогда как для высокоразвитых стран некавалифицированный человеческий капитал не участвует в инновационном процессе.

²² О формировании человеческого капитала на разных этапах социально-экономического развития / С. Ю. Глазьев [и др.] // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 140–170. <https://elibrary.ru/AACTNQ>

²³ Человеческий потенциал российских регионов / Н. М. Римашевская [и др.] // Народонаселение. 2013. № 3. С. 82–141. <https://elibrary.ru/RCOFVZ>

²⁴ Соболева И. В., Чубарова Т. В. Вызовы для воспроизводства человеческого потенциала: глобальные тренды и российская специфика // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 5. С. 40–58. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58

²⁵ Устинова К. А., Гордиевская А. Н. Анализ влияния социально-демографических и институциональных факторов на человеческий капитал // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. С. 1505–1522. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>

²⁶ Власов М. В., Сафонов А. О. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню развития человеческого капитала // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22. № 2. С. 316–348. <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>

²⁷ Шульгин С. Г., Зинькина Ю. В. Оценка человеческого капитала в макрорегионах России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 888–901. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>

²⁸ Карелин И. Н., Литвинцева Г. П. Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 4. С. 87–100. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>

²⁹ Там же.

Продолжение таблицы 1 / Continuation of the Table 1

Тематика исследования	Ученые, исследующие категории человеческого потенциала и человеческого капитала	Комментарии
Взаимосвязь человеческого капитала и экономического роста	А. В. Божечкова и др. ³⁰ К. Голдин ³¹ , R. J. Barro ³² , A. A. C. Teixeira, A. S. S. Queiros ³³ Z. D. Mengesha, L. Singh ³⁴	Сформулирован переход от классической модели (инвестиции в образование – развитие человеческого капитала – экономический рост) к новой: экономический рост – инновации – новые технологии – развитие образования. Уровень развития человеческого капитала оценивается через объем инвестиций в образовательную среду. Исторические аспекты (институциональная среда, уровень развития технологий, структура экономики и др.) влияют на экономическое развитие ввиду наличия «инерционного эффекта» и, следовательно, влияют на человеческий капитал.

Исследования проблематики управления трудовыми ресурсами в туризме рассматривались в работах российских и зарубежных ученых – В. И. Азара, Е. А. Джанджугазовой, Н. А. Зайцевой, Ю. О. Иванова, В. А. Квартальнова, Е. Г. Леонидовой, А. Ю. Кудревич, А. Д. Чудновского, С. А. Бейкера, Ф. Котлера, Н. Моргана, М. Райли и др.

Вопросы управления человеческим потенциалом анализировались в работах Т. Н. Заславской, А. Ф. Зубковой, В. Н. Ивановой, В. Т. Макушина, И. В. Новиковой, А. А. Никифоровой, Н. М. Рима-шевской, П. Друкера и др.

По результатам проведенного анализа российских и зарубежных публикаций по теме исследования можно сформулировать следующие выводы: в научной литературе не сформирован единый теоретико-методологический подход к пониманию сущности, структуры и подходов к оценке человеческого потенциала территории; нередко происходит сущностная подмена понятия «человеческий потенциал» «человеческим капиталом»;

человеческий потенциал и человеческий капитал анализируются в единой парадигме взаимосвязи с такими показателями, как экономический рост и развитие, а также с различными группами показателей, характеризующих качество жизни населения.

Детерминанты спроса на кадры в туризме и факторы формирования структуры данного спроса

Цифровая трансформация отраслей экономики – глобальный тренд и вызов для кадровой политики стран мира. В условиях кардинальной перестройки причинно-следственных связей в отраслях экономики, цифровизации рутинных операций и усложнении самих процедур контроля и управления потоками информации, капитала, технологий, инвестиций, структура потребностей в кадровом обеспечении всех вышеперечисленных процессов также трансформируется: актуализируются требования к компетенциям персонала в отрасли, особенно производящей нематериальные блага,

³⁰ Алпеева Е. А., Окунькова Е. А. К обоснованию новой парадигмы взаимосвязи человеческого капитала и экономического роста в инновационной экономике // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 471–481. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>

³¹ Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past // The Journal of Economic History. 2001. Vol. 61. № 2. P. 263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>

³² Barro R. J. Education and economic growth. Annals of Economics and Finances. 2013. Vol. 14. № 2. P. 301–328.

³³ Teixeira A. A. C., Queiros A. S. S. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis // Research Policy. 2016. Vol. 45. № 8. P. 1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>

³⁴ Mengesha Z. D., Singh L. Human capital accumulation and economic growth of Ethiopian economy // African Journal of Science, Technology, Innovation and Development. 2022. Vol. 15. № 2. P. 211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>

обостряется вопрос дефицита кадров и высокой текучки, возникает задача поиска инструментов стимулирования персонала с целью формирования лояльности и создания уникального стратегического кадрового резерва предприятия.

Ниже представлены глубинные негативные тенденции в отрасли туризма, усложняющие процесс формирования трудовых ресурсов:

- негативный образ профессии, связанный с отсутствием карьерных траекторий развития и недостаточным вознаграждением за труд. Согласно данным за 2024 г., в туризме и индустрии гостеприимства наблюдался дефицит кадров в размере более 108 тыс. человек всех уровней – от высшего менеджмента до линейного персонала³⁵;
- сезонность занятости в туризме и высокая текучка кадров (до 70 %);
- неравномерность территориального распределения спроса и предложения на кадры: дефицит кадров в туризме – вызов национального уровня, однако в экономически активных регионах спрос на кадры традиционно выше среднероссийского. Неравномерность пространственно-территориального распределения ресурсов различного вида и стратегическая задача реализации туристских мегапроектов, связанных с освоением значительных территорий с низкой плотностью населения, усугубляют задачу формирования необходимого кадрового резерва для запуска этих проектов;
- академичность образования по направлению подготовки кадров для отрасли, качественный и количественный разрыв между спросом и предложением кадров, а также низкий процент трудоустройства выпускников по специальности обусловлены недостаточной интеграцией различных форм практических занятий в образовательный процесс.

Основные детерминанты спроса на кадры и качество формирования трудового потенциала для отрасли:

- цифровая трансформация и цифровизация отрасли – сущностно разные процессы, формирующие новое качество связей между участниками рынка, новую структуру занятости в отрасли и новые требования к квалификации персонала^{36,37};
- глобальные демографические тренды – снижение численности экономически активного населения, формирование в туризме категории «silver style tourists» – два разнонаправленных тренда, усугубляющих проблему кадрового дефицита в туризме как с позиции последствий формирования глобальной демографической ямы и нехватки кадров в отраслях экономики, так и с позиции роста третичного сектора экономики и вовлечения в потребление туристских услуг представителей старшего поколения как полноценного актора международного туристского рынка;
- смещение ценностных ориентиров поколений – глобальный тренд, обусловленный развитием ряда факторов различной природы и направления влияния и детально описанный в теории поколений Штрауса – Хау; под воздействием данного тренда меняются требования к квалификации персонала в туризме и индустрии гостеприимства – необходимость развивать универсальные компетенции, эмоциональный интеллект, междисциплинарные знания и системное мышление, цифровые навыки и основы экологического мышления;
- смещение ценностных ориентиров поколений выражается в практико-ориентированных запросах к образовательным программам и площадкам: наблюдается смещение академической парадигмы в образовании в сторону практико-ориентированных программ обучения, предполагающих

³⁵ Кадры для туризма: от сферы услуг к индустрии счастья // Национальные проекты России. URL: https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/upload/turizm/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%20%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC_2024.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

³⁶ Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 81–96. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>

³⁷ Чхотуа И. З. Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства в эпоху цифровой экономики // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV международной науч.-практ. конф. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. С. 150–158. <https://elibrary.ru/IVLLQG>

формирование единой инновационной образовательной экосистемы – «вуз – государство – бизнес» и новых форматов образовательной деятельности – проектной, в формате бизнес-акселераторов, с вовлечением института наставничества и менторства³⁸;

- глобальные экологические инициативы активно внедряются в систему правления предприятиями и отраслями. Социальная политика предприятия основана на принципах устойчивого развития и глобальных экологических инициативах. Туризм как часть глобального рыночного пространства также вовлечен в данный процесс. Качество услуги в туризме измеряется уровнем квалификации персонала, который должен знать и владеть основами экономического образования.

С принятием ряда законодательных инициатив представление об отрасли туризма как стратегически важной в контексте пространственного развития страны только формируется. Образование качественного кадрового ресурса для отрасли – стратегическая задача как государства, так и бизнеса, пока инициированная в виде программ и проектов, направленных на повышение качества подготовки кадров³⁹. Институциональные основы формирования кадрового потенциала в туризме должны быть основаны на триединстве управленческих и организационных решений государства, бизнеса и образования:

- повышение престижа индустрии гостеприимства и формирование уважительного отношения к ее работникам за счет создания позитивного образа индустрии в информационном пространстве, проведения отрытых образовательных профориентационных лекций, семинаров, практик для молодого поколения;
- изменение подхода к формированию и сохранению кадров в отрасли: разработка систем мате-

риального и нематериального стимулирования кадров, разработка подходов к снятию риска сезонной занятости в отрасли через обучение персонала смежным профессиям;

- изменение подхода к подготовке специалистов. Запрос на повышение качества сервиса, персонализацию турпродукта и цифровизацию формирует требования к кадрам на умение работать с большими данными и наличие междисциплинарных знаний и «мягких навыков». Целесообразно внедрение следующих практик в систему образования в туризме: внедрение модульных систем обучения студентов; адаптация образовательных программ к специфике регионов; гибкое планирование производственной практики; наличие собственных или партнерских баз для организации практико-ориентированных стажировок; участие колледжей в федеральном проекте «Профессионалитет»; реализация программ повышения квалификации и профподготовки для персонала отрасли на базе отраслевых и корпоративных образовательных центров.

Современное состояние обеспеченности человеческим потенциалом туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации

В 2019 г. принят и успешно реализован национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства». Обновленный национальный проект «Туризм и гостеприимство» ставит амбициозные цели перед представителями отрасли, особенно в части ее кадрового обеспечения. Так, к 2030 г. в рамках проекта ставится стратегическая цель по достижению величины туристских поездок по стране (внутренних и въездных) до 140 млн в год (по состоянию на 2023 г. – 80 млн турпоездок⁴⁰), для обслуживания которых будет создано до 1,5 млн рабочих мест.

³⁸ Конева Е. И., Жаркова Е. А. О проблемах и перспективах государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в условиях санкций // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения. 2023. № 2. С. 38–44. <https://elibrary.ru/LALZTG>

³⁹ Осадчая А. В., Бондаренко К. Е., Лазько С. С. Образовательные технологии и организационные модели реализации БКР в форме стартап-проектов // Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 177–184. <https://elibrary.ru/EUBZUT>

⁴⁰ Аналитический доклад: Отраслевой подход в подготовке кадров в сфере внутреннего туризма // Институт образования НИУ ВШЭ. URL: https://mmco-expo.ru/files/doklad_turism_25.pdf (дата обращения: 20.11.2025).

Результаты реализации нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» в период 2021–2024 гг.:

- численность работников туризма и индустрии гостеприимства достигла величины 1,1 млн человек; большинство работников отрасли имеют среднее профильное образование либо не имеют квалификации; обучение проводится на месте работы. Специалисты по направлениям и линейный персонал составляют 661 тыс. человек;
- по состоянию на 2024 г. по России совершено более 79,6 млн внутренних поездок (на 21 % больше, чем в 2022 г.); в летний период 2024 г. наблюдался максимум – 10 млн поездок в месяц;
- объем частных инвестиций в развитие туризма в 2024 г. составил более 800 млрд рублей (на 30 % больше, чем в 2022 г.);
- по состоянию на 2024 г. 12,5 тыс. новых отелей введено в эксплуатацию (на 10 % больше, чем в 2022 г.), значительно возросло число классифицированных средств размещения;
- по состоянию на 2024 г. более 73 тыс. бюджетных мест выделено в колледжах и вузах для студентов по соответствующим специальностям;
- сформированы три федеральных ресурсных центра на базе передовых вузов – Российский государственный университет туризма и сервиса (Москва, Россия), Волжский государственный университет водного транспорта (Самара, Россия), Казанский федеральный университет (Казань, Россия); более 4,3 тыс. специалистов индустрии прошли программы переподготовки и повышения квалификации;
- стратегической целью федерального проекта «Пять морей и озеро Байкал» как части нацпроекта «Туризм и гостеприимство» является создание более 90 тыс. рабочих мест и обслуживание всесезонного турпотока в размере более 10 млн человек, что обостряет проблему дефицита качественных кадров в туризме.

В туризме сформирован трехуровневый состав кадровой структуры: высший сегмент (высококвалифицированные специалисты с высшим образованием, управленческие кадры – 15 % общей

численности персонала отрасли), средний сегмент (среднее профильное образование или специалисты по направлениям с высшим образованием – 25 % общей численности персонала отрасли), инфраструктурный сегмент (персонал без высшего образования, линейный персонал – 60 % общей численности персонала отрасли). Важно отметить, что задачи реализации стратегических ориентиров обновленного нацпроекта усиливают, прежде всего, потребность в работниках инфраструктурного сегмента (более 50 % к имеющемуся кадрам, или 251 тыс. человек в абсолютных значениях).

Согласно данным отчета Высшей школы экономики⁴¹, по состоянию на 2023 г. выпуск по всем профильным образовательным программам в сфере туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации составил 67,2 тыс. человек, а процент трудоустройства после окончания вуза – 60 % от общего числа получивших высшее или среднее профильное образование. В обновленном нацпроекте к 2030 г. сформируется дополнительная кадровая потребность в размере 437 тыс. человек. В отчете предпринята попытка соотнесения имеющихся условий формирования кадрового резерва для отрасли, с учетом отраслевых трендов, с потребностями в кадрах в рамках реализации нацпроекта. Потребность в кадрах при реализации существующего сценария подготовки для отрасли будет закрыта лишь наполовину (242 тыс. из необходимых 437 тыс. работников сферы туризма и индустрии гостеприимства).

Беспрецедентные внешнеэкономические условия сформировали предпосылки для активизации внутренних потоков и инфраструктурной трансформации отрасли. Данные факторы запустили механизм формирования качественного турпродукта, конкурентоспособного на внешних рынках. В условиях ухода крупных иностранных управляющих компаний в сфере туризма задачи разработки национального отраслевого стандарта сервиса актуализировались. Так, утверждены новые стандарты: ГОСТ Р 72261-2025 «Туризм и сопут-

⁴¹ Аналитический доклад: Отраслевой...

ствующие услуги. Средства размещения. Общие требования»⁴² и предварительный национальный стандарт ПНСТ 1017-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Рекомендации по адаптации объектов туристской индустрии для приема иностранных туристов»⁴³. Ранее Росстандартом утвержден ГОСТ Р 71846-2024 «Туризм и сопутствующие услуги. Научно-популярный туризм. Общие требования»⁴⁴. Стандарты носят рекомендательный характер, но они способствуют улучшению качества услуг.

На сегодняшний день подготовку кадров для туризма осуществляют 258 вузов; программы среднего профильного образования по направлению «Сервис и туризм» – 1897 организаций (в том числе профессиональные образовательные организации (техникумы и колледжи), колледжи при вузах и т. д.). Весь поток обучающихся на этом направлении распределяется всего по трем программам: туризм, сервис и гостиничное дело. Система высшего и среднего профильного образования формирует у будущих работников индустрии только часть востребованных

актуальных компетенций. Помимо академических вузов и профильных средних образовательных организаций, в образовательной среде по подготовке кадров для отрасли можно выделить успешную практику работы центров подготовки компетенций и корпоративных университетов. В поддержку проекта «Профессионалитет» по направлению «Туризм и сфера услуг» функционирует 42 кластера. Важно отметить, что в средних учебных заведениях растет число выпускников.

Регионами-лидерами по формированию кадрового резерва отрасли в рамках программ высшего образования по направлению «туризм, сервис, гостиничное дело» по состоянию на 2022 г. – Москва, Московская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Ставропольский край, Ростовская область, Нижегородская область, Республика Татарстан, Алтайский край и др. По программам среднего профильного образования по данному направлению лидерство удерживают те же регионы и города (табл. 2⁴⁵).

Таблица 2. Общее количество высших учебных заведений, готовящих кадры для туризма, в разрезе федеральных округов

Table 2. Universities offering tourism and hospitality programs, by federal district

Федеральный округ	Общее количество высших учебных заведений			
	2014	2015	2018	2021
Центральный	254	113	89	78
Южный	67	42	38	37
Северо-Западный	79	43	30	33
Дальневосточный	33	15	12	20
Сибирский	75	54	42	34
Уральский	58	27	24	22
Приволжский	112	70	54	47
Северо-Кавказский	58	30	23	19
Итого	736	394	312	290

⁴² ГОСТ Р 72261-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Средства размещения. Общие требования» // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <https://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=4&month=9&year=2025&search=&id=268427> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴³ ПНСТ 1017-2025 «Туризм и сопутствующие услуги. Рекомендации по адаптации объектов туристской индустрии для приема иностранных туристов» // Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. URL: <https://protect.gost.ru/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=1&month=10&year=2025&search=&id=268591> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁴ Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 71846-2024 «Туризм и сопутствующие услуги. Научно-популярный туризм. Общие требования» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 29 ноября 2024 г. N 1819-ст) // Гарант. Информационно-правовое обеспечение. URL: <https://base.garant.ru/411256839/> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁵ Составлена автором на основе данных Минобрнауки России.

Согласно ряду специалистов⁴⁶, сокращение количества учебных заведений, готовящих кадры для отрасли – не самый большой вызов. Наиболее сложно выполнимым считается подготовка специалистов, обладающих компетенциями, релевантными требованиям рынка. Это усложняется отсутствием стандартов профессиональной деятельности к ряду профессиональных должностей в туризме и отсутствием требования наличия высшего образования по специальности. С 2014 г. функционирует Совет по профессиональным квалификациям в сфере гостеприимства, который разработал 10 профессиональных стандартов в отрасли. Тем не менее, они не приняты отраслевым сообществом и не утверждены, что объясняется высокой динамичностью внешней среды и, как результат, постоянно меняющимися требованиями к персоналу индустрии туризма.

ВЫВОДЫ

На сегодняшний день система высшего образования в России проходит ряд трансформационных изменений под влиянием глобальных, национальных и отраслевых трендов, нацеленных на переход от моделей академического образования к более гибким моделям, предполагающим создание инновационных образовательных экосистем с включением вузов как академического ядра и созданием платформ для генерации практико-ориентированных решений⁴⁷. Устанавливается различный срок обучения по разным специальностям, исходя из базового постулата – качественная подготовка кадров в соответствии с потребностями рынка: по сложным наукоемким специальностям – 6 лет, по основным специальностям – 5 лет, по про-

граммам подготовки в сфере туризма и индустрии гостеприимства – 4 г.)⁴⁸. Подобная вариативность сроков обучения продиктована необходимостью решения стратегической задачи – актуализации программ подготовки кадров под потребности реального сектора экономики.

Планируется обновление государственных образовательных стандартов⁴⁹, в основу которых будет положен принцип практико-ориентированности и гибкости системы образования в целом. В состав федеральных учебно-методических объединений предлагается ввести представителей реального бизнеса, которые будут формировать задачи для системы подготовки кадрового резерва отрасли.

В настоящее время большой перспективой обладают проект «Профессионалитет», программа Академии гостеприимства Космос «Современное управление отелем», программа федерального учебного центра «Академия гостеприимства» «Клуб лидеров гостеприимства», дуальная модель подготовки от Поволжского государственного университета физической культуры, спорта и туризма, Telegram-приложение КВЭКС автономной некоммерческой организации «Центр компетенций в сфере туризма», кластер «Гостеприимный Кузбасс» на базе Новокузнецкого торгово-экономического техникума, программы стажировок «Гостеприимство 360» федерального учебного центра «Академия гостеприимства», программа дообразования по разработке маршрутов «Государева дорога» российского государственного университета туризма и сервиса, магистратура «Управление гостиничным комплексом» российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы и Академии гостеприимства «Космос»⁵⁰.

⁴⁶ Кружалин В. И., Кружалин К. В., Шабалина Н. В. Основные проблемы и перспективы кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации // Туризм и национальные проекты Российской Федерации: материалы международной науч.-практ. конф. Сочи: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», 2022. С. 273–282. <https://elibrary.ru/URXWGC>

⁴⁷ Волченко Т. А. Классические и новые модели подготовки кадров для реализации стратегии развития туризма в регионах России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 7. № 15. С. 4847–4866. <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>

⁴⁸ Натин А. В Минобрнауки рассказали о сроках обучения по новой системе высшего образования // Газета.ru. URL: <https://www.gazeta.ru/social/news/2025/11/16/27194234.shtml> (дата обращения: 25.11.2025).

⁴⁹ Новая модель высшего образования // Сочинский государственный университет. URL: <https://sutr.ru/education/novaya-model-vysshego-obrazovaniya.php> (дата обращения: 25.11.2025).

⁵⁰ Минобрнауки России подготовило лучшие практики в сфере туристического образования // Минобрнауки России. URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/obrazovanie/98033/> (дата обращения: 25.11.2025).

Разработка нормативных требований к уровню квалификации персонала отрасли и необходимости подтверждения этого уровня программами повышения квалификации уже сейчас активно реализуется на законодательном уровне; созданы опорные научно-образовательные ресурсные центры. Целесообразно внедрение дуальной модели в качестве базовой модели подготовки кадров в туризме и индустрии гостеприимства как для высшего образования, так и для среднего специального. Также необходима отраслевая экспертиза всех программ дополнительного образования в сфере туризма, подготовка учебно-методического материала совместно с отраслевым сообществом и форми-

рование профессорско-преподавательского состава в вузах из числа как преподавателей-теоретиков, так и практиков из отрасли. Сущностно значимая инициатива повышения престижа профессии и перспектив карьерного роста через совместные просветительские программы образования и бизнеса, способствующие формированию ясных перспектив карьерной навигации в туризме. Все вышеперечисленное имеет смысл и даст весомый результат только в условиях стратегического подхода к развитию отрасли в виде долгосрочных, системных и взаимоувязанных программ и проектов, а также при наличии стратегического мышления у лидеров, ответственных за данные программы и проекты.

ЛИТЕРАТУРА

- Абалкин Л. И. Избранные труды: в IV томах, Т. I. М.: НПО Экономика, 2000. 800 с.
- Ажищева А. В., Юматов К. В., Чхотуа И. З. Стратегические приоритеты развития туризма в промышленном регионе Кузбасса // Экономика промышленности. 2024. Т. 17. № 1. С. 76–85. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>
- Алпеева Е. А., Окунькова Е. А. К обоснованию новой парадигмы взаимосвязи человеческого капитала и экономического роста в инновационной экономике // Экономика в промышленности. 2020. Т. 13. № 4. С. 471–481. <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>
- Аристотель. Метафизика. М.: Институт философии, теологии и истории св. Фомы, 2006. 227 с.
- Власов М. В., Сафонов А. О. Кластеризация регионов Российской Федерации по уровню развития человеческого капитала // Региональная экономика: теория и практика. 2024. Т. 22. № 2. С. 316–348. <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>
- Волченко Т. А. Классические и новые модели подготовки кадров для реализации стратегии развития туризма в регионах России // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 7. № 15. С. 4847–4866. <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>
- Гринев С. А., Квинт В. Л. Формирование стратегических приоритетов промышленного развития РФ как инновационный фактор преодоления кризисных периодов // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 3. С. 275–283. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Иванов О. И. Человеческий потенциал (формирование, развитие, использование). СПб.: Скифия-принт, 2013. 336 с.
- Иванов О. И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // Социологические исследования. 2014. № 6. С. 89–95. <https://elibrary.ru/SHWXSXV>
- Карелин И. Н., Литвинцева Г. П. Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 4. С. 87–100. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Качество жизни и ценности в национальных стратегиях развития // Вестник Российской академии наук. 2014. Т. 84. № 5. С. 412–425. <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16. <https://elibrary.ru/RXANEH>

- Конева Е. И., Жаркова Е. А. О проблемах и перспективах государственной поддержки развития малого и среднего предпринимательства в условиях санкций // Вестник сибирского государственного университета путей сообщения: гуманитарные исследования. 2023. № 2. С. 38–44. <https://elibrary.ru/LALZTG>
- Кружалин В. И., Кружалин К. В., Шабалина Н. В. Основные проблемы и перспективы кадрового обеспечения туризма и индустрии гостеприимства в Российской Федерации // Туризм и национальные проекты Российской Федерации: материалы международной науч.-практ. конф. Сочи: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Федеральный исследовательский центр «Субтропический научный центр Российской академии наук», 2022. С. 273–282. <https://elibrary.ru/URXWGC>
- Маслоу А. Психология бытия. М.: Рефл-бук, 1997. 304 с.
- О формировании человеческого капитала на разных этапах социально-экономического развития / С. Ю. Глазьев [и др.] // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 82. С. 140–170. <https://elibrary.ru/AACTNQ>
- Осадчая А. В., Бондаренко К. Е., Лазько С. С. Образовательные технологии и организационные модели реализации ВКР в форме стартап-проектов // Индустриальная экономика. 2025. № 4. С. 177–184. <https://elibrary.ru/EUBZUT>
- Оценка человеческого потенциала в стратегировании промышленных регионов России / В. Л. Квинт [и др.] // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 4. 459–471. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Святохо Н. В. Концептуальные основы исследования туристского потенциала региона // Экономика и управление. 2007. № 2. С. 30–35.
- Соболева И. В., Чубарова Т. В. Вызовы для воспроизводства человеческого потенциала: глобальные тренды и российская специфика // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 5. С. 40–58. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58
- Социальный потенциал региона как фактор развития северных территорий / А. А. Дрегалю [и др.]. Архангельск: Поморский университет. 2008. 389 с. <https://elibrary.ru/QSTPPB>
- Стратегирование туризма и выставочно-ярмарочной деятельности на Дальнем Востоке России / И. З. Чхотуа [и др.]. М.: Первое экономическое издательство, 2024. 406 с. <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- Туристское ресурсоведение / А. С. Кусков [и др.]. М.: Университетская книга, 2011. 348 с. <https://elibrary.ru/QYNBCN>
- Устинова К. А., Гордиевская А. Н. Анализ влияния социально-демографических и институциональных факторов на человеческий капитал // Экономика труда. 2019. Т. 6. № 4. С. 1505–1522. <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>
- Ушакова Е. О., Цой М. Е. Разработка методического подхода к оценке туристско-рекреационного потенциала региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. № 4. С. 18–34. <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>
- Человеческий капитал и экономическое развитие регионов России в контексте долгосрочной исторической динамики / А. В. Божечкова [и др.] // Terra Economicus. 2024. Т. 22. № 2. С. 60–76. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>
- Человеческий потенциал российских регионов / Н. М. Римашевская [и др.] // Народонаселение. 2013. № 3. С. 82–141. <https://elibrary.ru/RCOFVZ>
- Чернова Н. М., Былова А. М. Общая экология. М.: Дрофа, 2004. 416 с.

- Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 81–96. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Чхотуа И. З. Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства в эпоху цифровой экономики // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов IV международной науч.-практ. конф. М.: Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова Издательский Дом, 2021. С. 150–158. <https://elibrary.ru/IVLLQG>
- Чхотуа И. З. Теоретические основы разработки стратегии и практика стратегирования в регионах России // Теория и практика стратегирования: сборник избранных научных статей и материалов VIII международной науч.-практ. конф. М.: Издательство Московского университета, 2025. С. 220–231. <https://elibrary.ru/VLAVHB>
- Шульгин С. Г., Зинькина Ю. В. Оценка человеческого капитала в макрорегионах России // Экономика региона. 2021. Т. 17. № 3. С. 888–901. <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>
- Экономическая и финансовая стратегия / В. Л. Квинт [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. М.: МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. 247 с. <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Barro R. J. Education and economic growth // Annals of Economics and Finances. 2013. Vol. 14. № 2. P. 301–328.
- Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past // The Journal of Economic History. 2001. Vol. 61. № 2. С. 263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>
- Huong T. N. Human capital for innovation capacity in middle-income economies // International Journal of Economics and Finance. 2023. Vol. 15. № 11. P. 1–19. <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n11p1>
- Kvint V. L. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge, 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mengesha Z. D., Singh L. Human capital accumulation and economic growth of Ethiopian economy // African Journal of Science, Technology, Innovation and Development. 2022. Vol. 15. № 2. P. 211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>
- Teixeira A. A. C., Queiros A. S. S. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis // Research Policy. 2016. Vol. 45. № 8. P. 1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>

REFERENCES

- Abalkin LI. Izbrannye trudy: v IV tomakh, T. I. [Selected works: In IV volumes, Vol. I]. Moscow: Economy NPO; 2000. 800 p. (In Russ.)
- Alpeeva EA, Okunkova EA. Justification of a new paradigm of interaction between human capital and economic growth in the innovative economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(4):471–481. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1634-2020-4-471-481>
- Aristotel. Metaphysics. Moscow: St. Thomas Institute of Philosophy, Theology and History; 2006. 227 p. (In Russ.)
- Azhischeva AV, Yumatov KV, Chkhotua IZ. Strategic priorities of development of tourism in the industrial region of Kuzbass. Russian Journal of Industrial Economics. 2024;17(1):76–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2024-1-1175>
- Barro RJ. Education and economic growth. Annals of Economics and Finances. 2013;14(2):301–328.

- Bozhechkova AV, Junkeev UK, Didenko DV, Konchakov RB. Human capital and economic development of Russian regions, with special reference to long-term historical dynamics. *Terra Economicus*. 2024;22(2):60–76. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-2-60-76>
- Chernova NM, Bylova AM. General ecology. Moscow: Drofa; 2004. 416 p.
- Chhotua IZ, Sadovnichaya AV, Vlasyuk LI, Khvorostyanaya AS. Strategizing of the tourism and trade show industries in the Russian Far East. Moscow: First Economic Publishing House; 2024. 406 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SBQBEN>
- Chkhotua IZ. Strategic directions of tourism industry development in the digital economy. *Administrative Consulting*. 2021;(4):81–96. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-81-96>
- Chkhotua IZ. Strategic transformation of tourism and the hospitality industry in the digital economy. Collection of selected scientific papers and materials of IV international scientific-practical conference “Theory and Practice of Strategizing”. Moscow: Lomonosov Moscow State University Publishing House; 2021. P. 150–158. (In Russ.) <https://elibrary.ru/IVLLQG>
- Chkhotua IZ. Theoretical basis for developing strategy and practice of strategizing tourism industry in the regions of Russia. Collection of articles VIII international scientific-practical conference of Moscow universarium strategist “Theory and Practice of Strategizing”. Moscow: Moscow University Press; 2025. P. 220–231. (In Russ.) <https://elibrary.ru/VLAVHB>
- Dregalo AA, Ul’yanovskiy VN, et al. Social potential of region as factor of northern territories development. Arkhangelsk: Pomor University; 2008. 389 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QSTPPB>
- Glazyev SYu, Voronov AS, Leontieva LS, Orlova LN, Sukhareva MA. On forming human capital at different stages of socio-economic development. *E-Journal Public Administration*. 2020;(82):140–170. (In Russ.) <https://elibrary.ru/AACNTQ>
- Golding C. The human-capital century and American leadership: Virtues of the past. *The Journal of Economic History*. 2001;61(2):263–292. <https://elibrary.ru/FOFINJ>
- Grinev SA, Kvint VL. Formation of strategic priorities of industrial development of the Russian Federation as an innovative factor in overcoming crisis periods. *Russian Journal of Industrial Economics*. 2023; 16(3):275–283. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2023-3-275-283>
- Huong TN. Human capital for innovation capacity in middle-income economies. *International Journal of Economics and Finance*. 2023;15(11):1–19. <https://doi.org/10.5539/ijef.v15n11p1>
- Ivanov OI. Chelovecheskii potentsial (formirovanie, razvitie, ispolzovanie) [Human potential (formation, development, use)]. St. Petersburg: Skifia-Print; 2013. 336 p. (In Russ.)
- Ivanov OI. Chelovecheskii potentsial: Voprosy teorii i metodologii issledovaniya [Human potential: Issues of theory and methodology of study]. *Sotsiologicheskie Issledovaniya*. 2014;(6):89–95. (In Russ.) <https://elibrary.ru/SHWXSX>
- Karelin IN, Litvintseva GP. Assessment of human capital levels in Russian regions. *Terra Economicus*. 2024;22(4):87–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2024-22-4-87-100>
- Koneva EI, Zharkova EA. On the problems and prospects of state support for the development of small and medium-sized businesses in the context of sanctions. *The Siberian Transport University Bulletin: Humanitarian Research*. 2023;(2):38–44. (In Russ.) <https://elibrary.ru/LALZTG>
- Kruzhalin VI, Kruzhalin KV, Shabalina NV. Key challenges and perspectives of staff provision for tourism and hospitality industry in the Russian Federation. Proceedings of international scientific-practical conference “Tourism and national projects of the Russian Federation”. Sochi: Federal Budgetary Institution Subtropical Scientific Center of the Russian Academy of Sciences Publ.; 2022. P. 273–282. (In Russ.) <https://elibrary.ru/URXWGC>

- Kuskov AS, Ivanov AV, Yashkov IA, Shirikin PS. Touristic resource management. Moscow: University Book Publishing House; 2011. 348 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/QYNBCN>
- Kvint VL, Novikova IV, Alimuradov MK, Arshinova AI, Albin IN, Astapov KL, et al. Economic and financial strategy. Ed. VL Kvint. Moscow: Publishing House of the Moscow University; 2024. 247 p. (In Russ.) <https://elibrary.ru/BTVTOK>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Quality of life and values in national development strategies. Herald of the Russian Academy of Sciences. 2014;84(5):412–425. (In Russ.) <https://doi.org/10.7868/S0869587314050107>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Theory and practice of correlation between categories “Good Life” and “Quality of Life”. Quality Economics. 2013;(4):1–16. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RXANEH>
- Kvint VL, Vlasuk LI, Novikova IV, Chkhotua IZ. Assessment of human potential in the strategizing of industrial regions of Russia. Russian Journal of Industrial Economics. 2025;18(4):459–471. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-4-1564>
- Kvint VL. Strategy for the Global Market: Theory and practical applications. NY: Routledge; 2016. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Maslow A. Toward a psychology of being. Moscow: Refle-book; 1997. 304 p. (In Russ.)
- Mengesha ZD, Singh L. Human capital accumulation and economic growth of ethiopian economy. African Journal of Science, Technology, Innovation and Development. 2022;15(2):211–226. <https://doi.org/10.1080/20421338.2022.2062652>
- Osadchaya AV, Bondarenko KE, Lazko SS. Educational technologies and organizational models of WRC implementation in the form of startup projects. Industrial Economics. 2025;(4):177–184. (In Russ.) <https://elibrary.ru/EUBZUT>
- Rimashevskaya NM, Bochkareva VK, Migranova LA, Molchanova EV, Toksanbaeva MA. Human potential of Russian regions. Population. 2013;(3):82–141. (In Russ.) <https://elibrary.ru/RCOFVZ>
- Shulgin SG, Zinkina YuV. Assessment of human capital in Russian macroregions. Regional Economy. 2021;17(3):888–901. (In Russ.) <https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2021-3-12>
- Soboleva IV, Chubarova TV. Vy`zovy` dlya vosпроизводства chelovecheskogo potentsiala: global`ny`e trendy` i rossijskaya specifika [Challenges for reproduction of human potential: Global trends and Russian specifics]. Vestnik Instituta Ekonomiki Rossiyskoy Akademii Nauk. 2023;(5):40–58. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2023_5_40_58
- Svyatoho NV. Konceptual`ny`e osnovy` issledovaniya turistskogo potentsiala regiona [Conceptual foundations of regional tourist potential research]. Economics and Management. 2007;(2):30–35. (In Russ.)
- Teixeira AAC, Queiros ASS. Economic growth, human capital and structural change: A dynamic panel data analysis. Research Policy. 2016;45(8):1636–1648. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.04.006>
- Uschakova EO, Tsoi ME. Assessing the tourism and recreational potential of the region: A methodological approach. Service in Russia and Abroad. 2017;11(4):18–34. (In Russ.) <https://doi.org/10.22412/1995-042X-11-4-2>
- Ustinova KA, Gordievskaya AN. The analysis of the influence of socio-demographic and institutional factors on human capital. Russian Journal of Labour Economics. 2019;6(4):1505–1522. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.6.4.41312>
- Vlasov MV, Safonov AO. Clustering regions of the Russian Federation based on human capital development level. Regional Economy: Theory and Practice. 2024;22(2):316–348. (In Russ.) <https://doi.org/10.24891/re.22.2.316>

Volchenko TA. Classical and new models of personnel training for implementing the tourism development strategy in Russian regions. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025;15(7):4847–4866. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.15.7.123484>

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ: Чхотуа Илона Зурабовна, канд. экон. наук, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>

CONFLICT OF INTEREST: The author declared no potential conflict of interest regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHOR: Ilona Z. Chkhotua, Ph.D.(Econ.), Associate Professor of the Department of the Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Chkhotua@inbox.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7234-0862>