

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДГОТОВКИ И ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: РЕЗУЛЬТАТЫ АПРОБАЦИИ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОЙ КОНЦЕПТУАЛЬНОЙ МОДЕЛИ *

DOI: <https://doi.org/10.24891/rvesif>

EDN: <https://elibrary.ru/rvesif>

Елена Иосифовна ЛАЗАРЕВА

ответственный автор, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой инновационного и международного менеджмента, Южный федеральный университет (ЮФУ), Ростов-на-Дону, Российская Федерация
e-mail: info@sfedu.ru
ORCID: 0000-0001-5829-5372
SPIN: 6655-8660

Римма Фаридовна КИСЕЛЕВА

соискатель ученой степени кандидата экономических наук кафедры инновационного и международного менеджмента, директор ООО «ХоспиталитиГрупп», Южный федеральный университет (ЮФУ), Ростов-на-Дону, Российская Федерация
e-mail: kiseleva@hosp-group.ru
ORCID: 0009-0005-3922-038X
SPIN: отсутствует

История статьи:

Рег. № 816/2025
Получена 12.12.2025
Одобрена 24.12.2025
Доступна онлайн
28.05.2026

Специальность: 5.2.6

УДК 658.3.07, 378.6
JEL: M12, M51

Ключевые слова:

управление
человеческими
ресурсами,
управленческие кадры,
человекоцентричная
концептуальная модель,
гостиничные
предприятия

Аннотация

Предмет. Оценка эффективности системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий.

Цели. Раскрыть суть человекоцентричной концептуальной модели «соинвестирующее», обосновать комплекс оценочных критериев и произвести оценку эффективности внедрения предложенной модели в систему подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий «Республика» и «Дом туриста».

Методология. В процессе исследования использовались методы контент-анализа литературных источников и гостиничной документации, сравнительного анализа практики реализации принципов формата работы «Work-Life Blend», методики анкетирования и психологических тестирований.

Результаты. Показано, что эффективность внедрения модели обеспечивается спецификой гостиничного бизнеса и ориентацией на ценности партнерства управленца и собственника предприятия и соинвестирующее программ развития гостиничного бизнеса в условиях инновационной ориентации экономики и социально-экономической нестабильности.

Выводы. Критериальная оценка результативности предложенного алгоритма продемонстрировала ее научно-практическую эффективность и возможность использования в кадровом менеджменте средств размещения различного типа.

Для цитирования: Лазарева Е.И., Киселева Р.Ф. Оценка эффективности подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий: результаты апробации человекоцентричной концептуальной модели // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2026. – № 5. – С. 161 – 177. DOI: 10.24891/ryesjf EDN: RYESJF

Гуманистическая теория управления человеческими ресурсами, представленная такими учеными, как М. Армстронг¹, Е. J. Lawler [1], М. Хьюзлид², рассматривает работника в качестве инвестиционного ресурса гостиничной организации, обладающего особой экономической ценностью. В соответствии с данным подходом одним из видов инвестиционного гостиничного менеджмента являются приносящие прибыль инвестиции в персонал. Вложения в сотрудников стали расцениваться не как ненужные траты и излишества, а напротив – как инвестиция, способная усилить эффективность работы и увеличить прибыль [2].

Однако современные процессы активной инновационно ориентированной цифровизации и постпандемических изменений жизненных ценностей полностью меняют подход к формированию системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий. Неоспоримо, как отмечают исследователи И.В. Рязанцева и Т.А. Самойлюк, что гуманизация менеджмента изменяет порядок взаимоотношений между субъектом и объектом управления: руководство должно учитывать потребности и интересы работника и рассматривать их удовлетворение как необходимое условие успешной деятельности всей организации [3].

Опираясь на особенности инновационно ориентированной экономики, ее человекоцентричный характер, выраженный в подходе «человек – ценность – все для человека» и дефинируемый условиями, когда высокие темпы процессов глобализации инициируют глубокие трансформации во взаимоотношениях руководства компаний с персоналом, требующие разработки и реализации новых, системных подходов и инструментов, авторы статьи обосновали концептуальную модель системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий «соинвестирование» [4, 5].

Данная концептуальная модель не исключает общие принципы управления человеческими ресурсами, такие как научность, результативность, экономичность, демократичность, сочетание централизации и децентрализации [6, 7]. основополагающими факторами развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий в инновационно ориентированной экономике, как показывает анализ актуальных научно-литературных источников и практик гостиничного кадрового менеджмента, на сегодняшний день являются:

- глобальные законодательные реформы в системе государственного регулирования деятельности средств размещения;
- четырехкатегориальная классификация на государственном уровне всех типов средств размещения (гостиниц, баз отдыха, санаториев, кемпингов);
- разнообразие форматов средств размещения и резкое усиление государственной поддержки и стимулирования бизнеса;
- кадровый голод и междугородний/межрегиональный «переток» кадров;
- многофункциональность управленцев, в частности, малых средств размещения;
- требование глубокой вовлеченности в реализацию нововведений законодательства в целях повышения уровня конкурентоустойчивости;

^{*} Исследование выполнено в Южном федеральном университете (ЮФУ) при финансовой поддержке Российского научного фонда. Грант № 24-28-01624. Авторы выражают благодарность владельцам и управляющему гостиниц «Дом туриста» и «Республика» (г. Чебоксары Чувашской Республики Российской Федерации).

¹ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с. URL: <http://amac.md/Biblioteca/data/26/03/Upravlenie/Personnel/Armstrong.pdf>

² Хьюзлид М. Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть кадров, производительность труда и финансовые результаты компании // Российский журнал менеджмента. 2008. Т. 6. № 3. С. 87–128.

- формирование кадровой политики и системы управления персоналом под конкретного управленца;
- отсутствие бюджетов малых отелей, в том числе на развитие системы подготовки и продвижения управленческих кадров;
- необходимость идентичности ценностей владельца и управляющего, их согласованного понимания стратегии развития гостиничного предприятия;
- уровень образования и опыт «хозяина» управленческих кадров;
- невозможность быстрого «расставания» с управленцем в связи с непрерывными производственными и управленческими процессами.

Целью исследования явилась оценка эффективности внедрения предложенной авторами модели «соинвестирование» в систему подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий «Республика» и «Дом туриста» (г. Чебоксары Чувашской Республики РФ). В ходе достижения цели исследования применены методы контент-анализа литературных источников и гостиничной документации.

Авторами использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации в сфере законодательного регулирования деятельности средств размещения в РФ^{3,4}, произведен анализ национального проекта «Туризм и гостеприимство»⁵, результатов аналитических исследований и научных работ в области оценки эффективности деятельности гостиничных предприятий при внедрении инновационных систем подготовки и продвижения управленческих кадров. Основными материалами явились кадровая документация гостиниц «Дом туриста» и «Республика», финансовые отчеты предприятий, аналитические и статистические отчеты по загрузке номерного фонда, продажам, маркетингу. Также разбору подлежал профессиональный и личностный портрет управляющих рассматриваемых средств размещения.

Эффективность использования внедренной концептуальной модели отражена в оцифрованных результатах практической деятельности действующих гостиничных предприятий «Дом туриста» и «Республика». Концептуальные особенности предложенной теоретической HRM-модели дефинируют такие характерные черты управления кадровыми ресурсами инновационно-ориентированного гостиничного предприятия, как:

- значимая роль человеческого фактора;
- разнообразие должностей и специальностей;
- сезонность и высокая текучесть кадров;
- необходимость обеспечения высокого уровня сервиса;
- корпоративная культура и ценности гостиничного предприятия;
- подбор персонала и его обучение;
- особенности мотивации персонала [8].

Соинвестиционная HRM-теория (концептуальная модель партнерства управленца и владельца гостиничного бизнеса в принятии инвестиционного решения), разработанная авторами, выделяет управляющего как особый соинвестиционный уникальный ресурс бизнес-процессов организации, строящихся на партнерстве владельца гостиничного бизнеса и управляющего (генерального менеджера) – человека с особой ценностью, а также подразумевает диверсификацию инвестиционных портфелей обеих сторон.

³ Постановление Правительства от 27.12.2024 № 1951 «Об утверждении положения о классификации средств размещения». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=504743>

⁴ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 07.05.2015 № 282н «Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель / управляющий гостиничного комплекса / сети гостиниц"». URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=323595>

⁵ Национальный проект «Туризм и гостеприимство». URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo/>

Примечательно, что в классической схеме главным субъектом управления является владелец (собственник) предприятия, в то время как службы и отделы (подразделения), в том числе административный отдел во главе с наемным управляющим, а также бизнес-процессы, персонал, кадровая политика и финансовая деятельность рассматриваются как объекты управления (*рис. 1*).

Как видно на *рис. 1*, центральным субъектом управления является собственник – владелец гостиничного предприятия, полностью реализующий весь спектр управленческих функций. При таком классическом подходе персонал, в том числе и управляющие, и директора средств размещения являются работниками по найму с ограниченными должностными обязанностями, часто определяемыми без учета стратегии развития гостиничного предприятия.

Ограниченное управление, часто слишком широкая и неэффективная организационная структура, отсутствие мотивации и инициативности со стороны управленческих кадров рождает стагнацию бизнес-процессов и низкую экономическую эффективность предприятия. Управляющий, работающий по найму, не в полной мере осмысливает свою профессиональную ценность и ценность бизнес-процессов предприятия как ресурс-фундамент профессионального роста.

Заложена же авторами в концептуальную модель человекоцентричная методология делает основной акцент на ценности человека (управленца) для гостиничного предприятия (владельца бизнеса) и на рассмотрении равноправного партнерства управленца и владельца бизнеса в менеджменте его развития, вследствие чего субъектами управления становятся два партнера – инвестора в бизнес-процессы организации – управляющий и владелец, а объектами управления – отделы и службы, персонал, финансовая деятельность и операционные бизнес-процессы (*рис. 2*) [9, 10].

При этом диверсификация личного ресурсного инвестиционного портфеля управленца гостиничного предприятия может быть реализована в различных формах – краткосрочных и долгосрочных инвестиций, индивидуальных (реализуемых в режиме Work-Life Blend) и психологически оздоровительных инвестиций.

Таким образом, человекоцентричная модель «соинвестирование» реализует гуманистическо-концептуальный подход к формированию системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий, обосновывая равноправное инвестиционное партнерство управленца и владельца бизнеса в гостиничном менеджменте, которое приносит стабильные дивиденды обоим партнерам. Соинвестирование при этом трактуется в классической экономической теории как форма капиталовложения, при которой несколько инвесторов объединяют свои ресурсы для финансирования одного проекта.

Модель является гибкой в связи с тем, что четко распределяются не только доходы, но и обязательства соинвесторов, а также формы инвестирования. Ее ключевыми особенностями являются четкое разделение ответственности и возможность рассмотрения в качестве инвестиций не только финансового капитала, но и опыта, знаний, интеллектуального капитала гостиничного предприятия.

Если в классической форме совместного инвестирования равноправные инвесторы обеспечивают финансирование проектов, то в человекоцентричной концептуальной модели используется смешанная схема соинвестирования – помимо финансового капитала собственника в качестве инвестиций управляющим используются и другие виды ресурсов: интеллектуальные, технологические, личные и т.д. [11]. Ключевыми преимуществами такого инвестирования является объединение ресурсов разных сторон и форм, разделение рисков, то есть снижение нагрузки, «закольцованной» только на владельца, а также большая ценностная устойчивость и рост прибыльности гостиничного проекта.

Как отмечают Л.И. Черникова, Е.В. Бокарева и Т.А. Евстратова, главная цель инвестора – это вложить свои деньги с максимальной выгодой, чтобы доходность была большая и при этом был приемлемый риск [12]. В этом случае дивиденд выступает как экономическая категория, «генетически связанная с понятием инвестиций» и является показателем успеха компании [13]. Формы инвестиций и потенциальных дивидендов управляющего гостиничным предприятием, представленных в концептуальной модели «соинвестирование», показаны в *табл. 1*.

Одним из основных видов дивидендов управляющего гостиничным предприятием от инвестирования является психологически оздоровительная форма, учитывающая психологические особенности профессионального развития личности в статусе управленца. Анализ актуальных научно-теорети-

ческих подходов к исследованию психологической безопасности личности показал, что к настоящему моменту понимание данной категории не сформировалось окончательно⁶ [14].

Так, по мнению О.Ю. Даниловой, профессиональная среда руководителя выступает превалярующим внешним фактором, влияющим на формирование профессиональной Я-концепции личности, как осознанной изменяющейся системы внутренних представлений человека о самом себе в русле конкретной управленческой деятельности [8].

Н.Л. Шлыкова определяет данное понятие как сложное структурированное психологическое образование, целостную систему психических процессов, результатом протекания которых является соответствие потребностей, ценностей, возможностей субъекта отраженным характеристикам реальной действительности⁷.

Среди актуальных трендов, детерминирующих особенности человекоцентричной концепции конструирования системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий, следует выделить: культ знаний, смешанный формат работы (Hybrid work), превалярование «мягких» и «гибких» навыков (Soft skills on priority), сочетание работы и личной жизни (Work-Life Blend), психологическую безопасность (как личную, так и корпоративную) (Psychological safety), создание «третьего пространства» (Third place), цифровизацию, сознание «хозяина».

Концептуальная модель «соинвестирование» предполагает определенный алгоритм развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров в гостиничном менеджменте, который включает в себя шесть основных этапов (табл. 2). Оценка эффективности системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий, сконструированной на концептуально-гуманистическом фундаменте «соинвестирования», реализована в результате апробации человекоцентричной концептуальной модели в кадровом менеджменте гостиниц «Республика» и «Дом туриста» (г. Чебоксары Чувашской Республики РФ), которые имеют различный номерной фонд, но одинаковую категорию «Три звезды» (табл. 3).

На первом этапе развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров согласно концептуальной модели «соинвестирование» был произведен аудит в формате бизнес-трекинга текущих показателей двух средств размещения сети одного владельца – гостиниц «Республика» и «Дом туриста» (проект на стадии реализации), а также кадровой политики.

На втором этапе был проанализирован профессиональный и личностный портрет управляющего, работа с которым строилась по типу аудита и коучинга бизнес-психологической направленности. Оценка экономической эффективности работы гостиничного предприятия «Республика» и находящегося в стадии реализации проекта гостиницы «Дом туриста» была реализована с использованием финансовых показателей, индикаторов маркетинга и продаж, загрузки номерного фонда, а также позиционирования на рынке средств размещения и социальной ответственности.

Глубокому изучению подверглись организационная структура, кадровая политика в области оплаты труда, премирования и формирования кадрового потенциала, стабильность системы кадрового менеджмента, текучесть кадров, издержки на персонал (в том числе величина фонда оплаты труда), уровень удовлетворенности работников, производительность труда.

Третьим этапом явилось построение «дорожной карты» внедрения инструментов реализации концептуальной модели «соинвестирование» в системы кадрового менеджмента исследуемых гостиниц. На четвертом этапе происходил контроль деятельности гостиничных предприятий и анализ изменений показателей на основе обратной связи. На пятом этапе подведены полугодовые итоги – оценена эффективность внедрения.

Аналитика текущих показателей продемонстрировала высокие показатели загрузки гостиницы «Республика» в течение всего года – 74% – и средние финансовые показатели. Достаточно высоки индикаторы социальной ответственности средства размещения, представленные участием в региональных проектах, а также активным взаимодействием с профильными учебными заведениями (привлечением студентов на практику и трудоустройство), Министерством образования РФ (уча-

⁶ Шлыкова Н.Л. Психологическая безопасность субъекта профессиональной деятельности. М., 2004. 332 с. EDN: NNIFZP

⁷ Там же.

стием в региональных программах в качестве поставщика гостиничных услуг в летний период для размещения детских групп автобусных туров) и Департаментом развития туризма Чувашской республики.

Аудит кадровой политики выявил ограниченную схему управления предприятием, в которой наемный управляющий работал по трудовому договору, установившему режим работы с допуском переработок. Как следствие, методы управления были признаны недостаточно эффективными, лишены принятия управляющим многих самостоятельных решений (без привлечения собственника). Такая форма взаимодействия управляющего и собственника была построена с момента начала работы управляющего, который на момент трудоустройства в 2017 г. не имел никакого опыта в гостиничной сфере. С тех пор схема не пересматривалась, что осложняло ведение текущих бизнес-процессов.

Гостиница «Дом туриста» на момент аудита представляла собой проект, находящийся на стадии реализации – оснащения, комплектации штата, прохождения официальных процедур, связанных с вводом в эксплуатацию и запуском предприятия. Штатное расписание и комплектация штата персонала подразумевала взаимозаменяемый кадровый состав на два объекта в количестве двадцати четырех чел., в том числе главного бухгалтера и отдельного бухгалтера по кадрам и заработной плате на два предприятия. Кадровая служба и представители HR отсутствовали в организационной структуре. Поиск, отбор, обучение персонала также ложился на управляющего.

Анализ портрета управляющего гостиницы «Республика», который параллельно занимался организацией работы и контролем ремонтно-строительных работ по запуску гостиницы «Дом туриста», выявил отсутствие высшего профильного профессионального образования, существенные ограничения при принятии решений в операционной деятельности, высокий уровень эмоционального выгорания и повышенную тревожность.

Отмечается наличие семьи и двух малолетних детей. Опыт работы в гостиничном менеджменте составлял на момент аналитики восемь лет без профильного образования в сфере туризма и гостеприимства, получение которого находилось в затянувшейся стадии (в процессе написания диплома, но откладывалось в связи с нехваткой временного ресурса). Как отмечает И.С. Ключевская, деловую карьеру, траекторию своего профессионального движения человек строит, соотносясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и, главное, – со своими собственными целями, желаниями и установками⁸.

Важнейшим в развитии личности управляющего явилось проведение под руководством стороннего привлеченного специалиста по кадрам ряда упражнений по бизнес-психологии и кадровой психологической безопасности, направленных на смену мыслительных установок наемного работника без опыта, трансформацию их в новые установки – разделение самооценки и профессиональной ценности управленца, наращивание профессиональной ценности и трудовых достижений, после чего проводилась работа по перестройке организационной структуры и схемы взаимодействия с собственником.

Важно упомянуть стержневые принципы формата работы «Work-Life Blend», которыми авторы руководствовались при внедрении концептуальной модели «соинвестирование»:

- гибкость планирования графика работы и отдыха;
- баланс работы и личной жизни;
- особенности уклада жизни и профессионального опыта управляющего;
- четкая приоритизация процессов;
- интеграция блоков жизни и работы во временное пространство друг друга, а также технологичность, то есть внедрение необходимых для эффективной работы и комфортной жизни технических средств.

⁸ Ключевская И.С. Возможности построения деловой карьеры в гостиничном бизнесе. Право, экономика и управление: актуальные вопросы. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Чебоксары: Среда, 2019. С. 105–110. EDN: DTUMIM

Использование методов тайм-блокинга, то есть разделения задач жизни и работы на отдельные блоки и подпроекты (например, «образование», «дети», «спорт», «операционные задачи», «запуск отеля»), позволили четче выстроить личные и деловые границы, что привело к стабильному плавному повышению эффективности во всех сферах жизненных процессов и, как следствие, улучшению взаимоотношений с коллегами, владельцем, семьей.

В ходе анализа документации, проведения анкетирования и психологических тестирований была выделена и рассмотрена структура «инвестиционного портфеля» управляющего гостиниц «Республика» и «Дом туриста» с точки зрения всех четырех видов личных «инвестиций» и «дивидендов» (табл. 4).

При внедрении концептуальной модели «соинвестирование» были использованы определенные инструменты для эффективной структурной работы в формате «Work-Life Blend» и оптимизации тайм-менеджмента, такие как электронный календарь, системное онлайн-обучение и бизнес-коучинг. Для «мягкого» встраивания нового подхода ко времени и выполнению задач внедрен метод «Pomodoro» для организации рабочего времени в 30 минут с дальнейшим перерывом в 10 минут.

Для приоритизации рабочих и личных задач была использована матрица Эйзенхауэра. Психологический комфорт перестройки психики управленца без сильного стресса обеспечили определенные ритуалы, например, при приходе на работу руководитель стал пить кофе вместе с сотрудниками на 15-минутной оперативке. Определенные дни недели получили «якоря», например, пятница ассоциировалась с главной задачей – организацией основных закупок в подразделения расходных материалов и планированием следующей недели. Однако самым важным при применении формата работы «Work-Life Blend» стал тайм-блокинг, то есть выделение определенных блоков жизни в целом, а не только задач.

В качестве инструментария организации работы на гаджетах (рабочих планшетах и телефонах) управляющему были установлены программы управления отелем, видеонаблюдения, Мобильный банк и 1С: Бухгалтерия. Опыт удаленной работы в период коронавируса был дополнен разделением рабочего дня на блоки, где управляющий смог работать и контролировать процессы как удаленно, так и очно. Штатное расписание обеих гостиниц было пересмотрено и сокращено до двадцати сотрудников с введением внештатного HR-менеджера, что также уменьшило затраты на фонд оплаты труда. Сокращение числа сотрудников было достигнуто в связи с пересмотром функционала старшего администратора.

Новая форма сотрудничества подразумевала открытие и формальное взятие в управление нового отеля «Дом туриста» с оформлением отдельного ИП (индивидуального предпринимателя) на имя управляющего. Возникающая юридическая ответственность и предпринимательские риски предоставили возможность дополнительного финансового стимулирования и полной зависимости от финансового результата деятельности средства размещения, что позволило в буквальном смысле управленцу стать «совладельцем».

Финансовое поощрение составило фиксированный ежемесячный гонорар и процент от чистой прибыли предприятия, а также годовой бонус. Ряд операционных вопросов и решений, а также глубина контроля были пересмотрены собственниками с выделением контрольных мероприятий, системных встреч с обсуждением контрольных точек стратегии развития гостиничных предприятий.

Подразумевалось подписание контракта с четким установлением прав, ответственности и обязанностей, а также бонусной системы. При таком формате активировался подход «сознание хозяина» у самого управленца. Таким образом, вложение всех личных ресурсов, интеллектуального капитала и опыта, навыков и других ресурсов обеспечили получение не краткосрочных дивидендов, как это было в работе по трудовому договору, а именно долгосрочных – с выплатой ежемесячного гонорара и процента от чистой финансовой прибыли.

Данный подход не только повысил уровень загрузки гостиницы, финансовые показатели, мотивацию к повышению загрузки в перспективе, но и личную осознанность управленца, его статус в профессиональной среде. Внедрение концептуальной модели «соинвестирование» снизило затраты гостиничных предприятий в связи с зависимостью бонуса управляющего от прибыли. Были пересмотрены статьи затрат на расходные материалы, обслуживание и периодические ремонты.

Стали применяться более качественные материалы и комплектующие для снижения затратной части и увеличения срока службы комплектующих. Более того, позиционирование самого управляющего в социальной сфере с точки зрения профессиональной репутации также стало иным: более качественно стал выстраиваться маркетинг и продажи за счет личного контакта с представителями новых компаний, размещающих гостей, а также проведения и участия в ряде встреч в рамках корпоративного нетворкинга в отрасли.

Личность управляющего вышла на первый план: управляющий стал чаще присутствовать на городских мероприятиях, связанных с развитием отрасли гостеприимства региона. Как отмечают исследователи Е.В. Пономарева и Т.Д. Иванова, личный бренд – это устойчивая система, базирующаяся на неизменном в течение достаточно длительного промежутка времени обещании, даваемом целевой аудитории [15]. Оно базируется не только на цели формирования личного бренда, но и на миссии человека, являющейся неденежным ориентиром профессиональной деятельности [15]. Таким образом сформировалось «репутационное облако» личного профессионального бренда генерального менеджера гостиничных предприятий.

Долгосрочным дивидендом явилось завершение профильного образования в одном из ведущих учебных заведений по туризму и гостеприимству. Эмоциональное выгорание, перегрузка задачами и несистемность рабочего графика ранее не предоставляли возможность, до внедрения концептуальной модели «соинвестирование», нахождения свободного времени на дополнительное обучение и завершение профильного образования. Теперь же тайм-блокинг включил обязательный пункт образования в расписание жизни.

Юридическая ответственность, которая возникла при оформлении управленца гостиницы «Дом туриста» в качестве индивидуального предпринимателя повысила и ответственность репутационную, профессиональную, что сказалось на развитии «культы знаний» руководителя.

Гостиничное законодательство на сегодняшний день активно меняется, дополняя госрегулирование дополнительной административной ответственностью, новыми реформами в части самостоятельной оценки и классификации средств размещения, а также другими внутренними отраслевыми нововведениями. Соответственно, актуализации подверглась и внутренняя нормативная документация, документация для потребителей, а также оснащение номерного фонда в рамках обновления требований к средствам размещения с 1 января 2025 г.⁹ Данные усилия и работа с точки зрения психологической безопасности руководителя сформировали фундамент профессиональной ориентированности и самоопределения в долгосрочной перспективе.

До прихода в гостиницу «Республика» управляющий имел трудовой опыт в различных отраслях, но после проведения аудита собственной и профессиональной ценности отношения к себе как управленцу с учетом усилий, навыков, опыта и знаний стабилизировались и повысилась самооценка, что позволило укрепить эмоциональную устойчивость к неудачам и производственным стрессам. Данный факт повысил общую психологическую мотивацию.

Осознание «тяжелого выхода» из сотрудничества в связи с наличием формальных сложностей расторжения взаимоотношений с владельцем позволило снизить тревожность руководителя, связанную с нестабильными кадровым голодом и рынком отрасли гостеприимства, что также положительно сказалось на взаимоотношениях с коллективом и формировании безопасной психологической атмосферы. Для собственника бизнеса также выгодна данная позиция с точки зрения стабильности ведения бизнеса управленцем и долгосрочной перспективы сотрудничества.

В течение полугода после внедрения концептуальной модели «соинвестирование» в менеджмент гостиниц «Республика» и «Дом туриста» показатель загрузки номерного фонда остался прежним по сравнению с предыдущими периодами, однако увеличилось количество брони будущего периода за счет активного личного взаимодействия посредством нетворкинга и участия управляющего в федеральных и региональных мероприятиях.

Интеграция цифровых инструментов в работу, а также переход в режим тайм-блокинга ускорил решение организационных вопросов: была пройдена процедура самооценки гостиницы «Дом туриста», а также получены разрешительные документы в удаленном формате после дополнительного

⁹ Новые правила классификации гостиниц и иных средств размещения. URL: <https://mcp.pf/services/knowledge-base/detail/novye-pravila-klassifikatsii-gostinits-i-inykh-sredstv-razmeshcheniya/>

обучения навыкам работы с цифровыми системами. За период полугодия текучесть кадров была стабилизирована: в «горячий» туристический сезон были дополнительно привлечены выпускники профильного колледжа на временные работы. Работы привлеченного специалиста по психологической безопасности кадров (анкетирования, систематических аналитических опросов, коучинга) позволили выстроить личный бренд и четкую стратегию личного профессионального развития.

При формировании качественно нового адаптивного механизма гостиничного менеджмента стержневыми направлениями развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров должны стать:

- равноправное партнерство управленца и владельца бизнеса в принятии инвестиционных решений;
- диверсификация «личного ресурсного инвестиционного портфеля» управленца гостиничного предприятия;
- прозрачная система подбора управленческого персонала и его непрерывное обучение;
- базирующаяся на корпоративной культуре мотивация управленцев.

Результаты исследования демонстрируют их применимость в кадровом менеджменте гостиничных предприятий различного типа.

Таблица 1

Структура «инвестиционного портфеля» управляющего гостиничного предприятия

Table 1

The structure of the "investment portfolio" of a hotel management company

Краткосрочные дивиденды	Долгосрочные дивиденды (полученные бонусы в долгосрочной временной перспективе)	Психологическо-оздоровительные дивиденды (психологическая безопасность)	Индивидуальные дивиденды (формат работы Work-Life Blend)
Заработная плата (гонорар) и дополнительное финансовое стимулирование	Профессиональное образование и повышение квалификации	Самооценка и самооценность	Гармоничное сочетание личной жизни (семьи) и трудовой деятельности без отрыва друг от друга
Отпуск и время отдыха	Личный бренд и его развитие	Личные границы и производственная эффективность (осознанность в разделении)	Навыки тайм-менеджмента, приоритизации задач и целей
Статус должности руководителя	Экспертность и профессиональный статус в профсообществе «Твердые» навыки, знания, компетенции	Профессиональная ценность (осознание и развитие) Эмоциональная стабильность и адаптация к профессиональным обстоятельствам, ситуациям, задачам	«Мягкие» навыки и профессиональная гибкость Максимальная цифровизация в рабочем графике, гибридный формат работы
Ситуативная удовлетворенность трудовым процессом	Долгосрочная стратегия профессионального развития (осознание и следование) Социальная устойчивость и адаптация	Саморазвитие и осведомленность о себе как личности, самоопределение Навыки экологичной коммуникации с коллективом, навыки менеджмента	Высокая осознанность и самоорганизованность

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2**Алгоритм развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий согласно концептуальной модели «соинвестирование»****Table 2****Algorithm for the development of the system for training and promoting managerial personnel of hotel enterprises according to the conceptual model *Co-investment***

Этап	Критерий/показатель
Анализ общих текущих показателей предприятия и кадровой политики (что имеем в целом?)	Анализ общих показателей деятельности (ADR, OCC)
	Анализ организационной структуры
	Анализ кадровой политики (текучести, устойчивости, психологической атмосферы, стимулирования и т.д.)
Анализ профессионального и личного портрета управленца (каков управленец?)	Анализ основных блоков системы подготовки и продвижения управленческих кадров
	Анализ и аудит карьеры (карьерограмма, опыт, навыки, проблемы)
	Анализ уровня и вида профессионального профильного образования, квалификации
	Анализ социальной реализации (наличие «третьего пространства» / Third place)
	Анализ уровня вовлеченности в процесс цифровизации
	Анализ тайм-блокинга и тайм-менеджмента
Формирование «инвестиционного» портфеля управляющего (что имеет управленец?)	Анализ психологического состояния (уровня стресса, эмпатии, самооценки, эмоционального выгорания, индекса счастья)
	Оценка перспектив профессиональной ориентации и личного бренда
	Краткосрочные инвестиции
	Долгосрочные инвестиции
Постановка целей в соответствии с ценностями собственника и стратегией развития средства размещения (каковы стратегические цели?)	Психологическая безопасность
	Индивидуальные (формат работы Work-Life Blend)
	Разработка вектора «дорожной карты» достижения целей стратегии предприятия (Road Goal Map – RGM)
Формирование набора инструментов и методов для развития процесса соинвестирования в рамках блока «сотрудничество и развитие» (как достичь общих целей?)	Формирование конкретных методов, методик, программ развития и сотрудничества в рамках системы подготовки и развития управленческих кадров с учетом специфики гостиничного предприятия, управляющего, ИПП / IDP – Individual Development Plan – Индивидуальный План Развития
Внедрение	Integration
Проведение контрольных мероприятий (каков результат?)	Check Up, Control Points

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Характеристика средств размещения – объектов исследования****Table 3****Characteristics of accommodation facilities – research objects**

Средство размещения	Категория	Номер реестровой записи, сайт	Номерной фонд	Категории номеров и количество
Гостиница «Апарт-отель «Республика»	«Три звезды»	№ 212024002665 www.rkvartal.ru	33 номера	Джуниор сквит – 6, Студия – 20, Стандарт первой категории – 1
Гостиница «Дом туриста»	«Три звезды»	№ 212025004417 www.domtyrista.ru	7 номеров + 9 апартаментов	Стандарт первой категории – 7, Апартаменты вне официального средства размещения – 9

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 4

Структура инвестиционного портфеля управляющего гостиниц «Республика» и «Дом туриста»

Table 4

The investment portfolio structure of the "Respublika" and "Dom Turista" hotels managers

Краткосрочные дивиденды	Долгосрочные дивиденды (полученные бонусы в долгосрочной временной перспективе)	Психологическо-оздоровительные дивиденды долгосрочные (психологическая безопасность)	Индивидуальные дивиденды долгосрочные (формат работы Work-Life Blend)
Стабильный ежемесячный гонорар и процент от выручки	Получение долгосрочных финансовых дивидендов при новой финансовой модели мотивации ИП и процента (бонуса) от прибыли предприятия, в том числе дополнительного ежегодного бонуса	Самооценка и самооценность (новый подход в мышлении: управление гостиничными предприятиями – не работа по найму, а инструмент самореализации)	Гармоничное сочетание семейной жизни и родительства
Отпуск и выходные дни	Профессиональное образование (диплом магистратуры в ФГБОУ ВО «РГУТИС» в 2026 г. по профилю)	Личные границы и производственная эффективность	Навыки тайм-менеджмента и гибкости (использование метода Pomodoro – 30 мин. работы, 10 мин. перерыв, матрицы приоритетов Эйзенхауэра, ритуалов и «якорей» дня), тайм-блокинг жизни
Точечное решение задач, фиксация на решении актуальных операционных вопросов	Развитие личного бренда на уровне взаимодействия Агентства по развитию туризма Чувашии и профессионального туристического сообщества (взаимодействие с колледжами, департаментами по трудоустройству и т.д.)	Профессиональная ценность (выполнение упражнения «Дневник побед» для наращивания профессиональной ценности и стабилизации эмоционального состояния)	Развитие «мягких» навыков и профессиональной гибкости («сознание хозяина» гостиничного предприятия)
Чувство психологического и эмоционального удовлетворения в моменте решения операционных задач	Наращивание уровня экспертности и нового профессионального статуса в профессиональном сообществе как эксперта (в том числе проведение экскурсий для отдельных категорий гостей на территории гостиницы, участие в экзаменационной комиссии отраслевых учебных заведений) «Твердые» навыки, знания, компетенции в открытии, запуске и управлении гостиничным предприятием, решение стратегических задач и бизнес-процессов Выстраивание долгосрочной стратегии личного профессионального развития в отельном бизнесе	Эмоциональная стабильность и адаптация к новым профессиональным обстоятельствам (еженедельный анализ эмоций для профилактики эмоционального выгорания) Саморазвитие и осведомленность о себе как личности, самоопределение (разделение Я-личность и Я-профессионал) Коммуникация с коллективом, навыки менеджмента (развитие эмпатии, проведение ритуала «эмоциональных обнимашек» сотрудников, психологических навыков)	Цифровизация (использование google-календаря, онлайн-обучение без отрыва от производства на КПК ФГБОУ ВО «РГУТИС») Снижение общего уровня стресса за счет плавного перехода от рабочих задач к личным (интеграция в «единый поток») Развитые качества осознанности и самодисциплины

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Схема взаимосвязи субъектов и объектов управления гостиничным предприятием при классическом подходе менеджмента

Figure 1

A scheme of subjects and objects interrelation of hotel enterprise management in the classical management approach



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2

Схема субъектно-объектного взаимодействия в управлении гостиничным предприятием при внедрении концептуальной модели «соинвестирование»

Figure 2

The scheme of subject-object interaction in the management of a hotel enterprise during the implementation of the conceptual model Co-investment



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Lawler E.J. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 2003, vol. 32, iss. 4, pp. 396–404. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2003.08.007
2. Джонсон К.Б. Гуманистическое направление в управлении: новый взгляд на эффективность и качество развития // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 6. С. 15–20. EDN: XNIZYM
3. Рязанцева И.В., Самойлюк Т.А. Гуманистический подход к управлению человеческими ресурсами // Теория и практика общественного развития. 2016. № 6. С. 76–78. EDN: WCKYHT
4. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н. и др. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 309–322. DOI: 10.18334/lm.9.2.114587 EDN: ZUVXRV
5. Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В. Эффективное управление человеческим капиталом организации в условиях устойчиво-инновационного развития экономики // Вопросы инновационной экономики. 2020. № 2. С. 737–746. DOI: 10.18334/vines.10.2.100937 EDN: DFUGII
6. Иванова-Швец Л.Н., Борисова Н.Н. Инновационно-ориентированное управление человеческими ресурсами: сущность, принципы, модель // Креативная экономика. 2014. № 3. С. 23–34. EDN: RZJKPD
7. Лазарева Е.И. Модели экологической ориентации государственно-частных стратегий инвестирования человеческого капитала в инновационной экономике: монография. Ростов-на/Д.: Южный федеральный университет, 2008. 255 с. EDN: QUCPYR
8. Данилова О.Ю. Профессиональная Я-концепция личности руководителя (методика изучения) // Теория и практика общественного развития. 2013. № 3. С. 75–79. EDN: PWVWCR
9. Киселева Р.Ф. Система подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий: сущность и особенности формирования в инновационно-ориентированной экономике // Индустриальная экономика. 2025. № 5. С. 16–27. DOI: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.002 EDN: NVOFEL
10. Киселева Р.Ф. Анализ состояния системы подготовки молодых специалистов в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» и практического запроса гостиничного бизнеса Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 6. С. 97–116. DOI: 10.54861/27131211_2025_6_97 EDN: UWSPJA
11. Anopchenko T.Yu., Gorbaneva O.I., Lazareva E.I. et al. Modeling public-private partnerships in innovative economy: A regional aspect. *Sustainability*, 2019, vol. 11, iss. 20. DOI: 10.3390/su11205588 EDN: JQHHJL
12. Черникова Л.И., Бокарева Е.В., Евстратова Т.А. Значение дивидендной политики для инвестиционной привлекательности корпорации // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 213–216. EDN: MLPIBU
13. Долинская В.В. Дивиденды: проблемы теории и правоприменительной практики // Вестник ОмГУ. Серия: Право. 2013. № 2. С. 141–149. EDN: RPTIAF
14. Галченко А.С., Куликова Т.Н., Лебедева М.Е. и др. Исследование психологической безопасности профессиональной среды и факторов, влияющих на личностно-профессиональное развитие руководителей // Вестник Ленинградского государственного университета имени А.С. Пушкина. 2021. № 2. С. 122–141. DOI: 10.35231/18186653_2021_2_122 EDN: BHXNDW

15. Пономарева Е.В., Иванова Т.Д. Современные тенденции в формировании личного бренда руководителя // *Лидерство и менеджмент*. 2018. Т. 5. № 4. С. 141–152.
DOI: 10.18334/lim.5.4.40090 EDN: YZIMZF

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT PERSONNEL TRAINING AND DEVELOPMENT IN HOTEL ENTERPRISES: RESULTS OF TESTING A HUMAN-CENTERED CONCEPTUAL MODEL

DOI: <https://doi.org/10.24891/ryesjf>

EDN: <https://elibrary.ru/ryesjf>

Elena I. LAZAREVA

Corresponding author, Southern Federal University (SFEDU), Rostov-on-Don, Russian Federation

e-mail: info@sfedu.ru

ORCID: 0000-0001-5829-5372

Rimma F. KISELEVA

Southern Federal University (SFEDU), Rostov-on-Don, Russian Federation

e-mail: kiseleva@hosp-group.ru

ORCID: 0009-0005-3922-038X

Article history:

Article No. 816/2025

Received 12 Dec 2025

Accepted 24 Dec 2025

Available online

28 May 2026

JEL Classification:

M12, M51

Keywords:

human resource management, managerial staff, human-centered conceptual model, hotel enterprises

Abstract

Subject. This article focuses on the effectiveness evaluation of the system for training and promoting managerial personnel of hotel enterprises.

Objectives. The study aims to reveal the essence of the human-centered conceptual model *Co-investment*, substantiate a set of assessment criteria, and evaluate the effectiveness of implementing the proposed model in the system for training and promoting managerial personnel.

Methods. For the study, we used the methods of content analysis of literary sources and hotel documentation, comparative analysis, as well as survey and psychological testing techniques.

Results. The article shows that the effectiveness of implementing the model is ensured by the hotel business specifics and focus on the values of partnership between the manager and the owner of the enterprise in conditions of an innovation-oriented economy and socioeconomic instability.

Conclusions. A criterion-based assessment of the proposed algorithm demonstrates its scientific and practical effectiveness and the possibility of its use in human resource management of various accommodation facilities. When forming a qualitatively new adaptive mechanism of hotel management, the core directions for the training and promoting managerial personnel should be the equal partnership of the manager and business owner.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Lazareva E.I., Kiseleva R.F. Assessment of the effectiveness of management personnel training and development in hotel enterprises: Results of testing a human-centered conceptual model. *National Interests: Priorities and Security*, 2026, iss. 5, pp. 161–177. DOI: 10.24891/ryesjf
EDN: RYESJF

Acknowledgments

The study was carried out at the Southern Federal University (SFEDU) with the financial support of the Russian Science Foundation, grant № 24-28-01624. We express our gratitude to the owners and manager of the hotels Dom Turista and Respublika (Cheboksary, Chuvash Republic, Russian Federation).

References

1. Lawler E.J. Reward practices and performance management system effectiveness. *Organizational Dynamics*, 2003, vol. 32, iss. 4, pp. 396–404. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2003.08.007
2. Johnson C.B. [Humanist direction in management: New view on efficiency & quality of development]. *Vestnik nauki*, 2023, vol. 2, iss. 6, pp. 15–20. (In Russ.) EDN: XNIZYM
3. Ryazantseva I.V., Samoilyuk T.A. [The humanistic approach to the human resources management]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2016, no. 6, pp. 76–78. (In Russ.) EDN: WCKYHT
4. Gal'chenko S.A., Sezonova O.N., Khodyrevskaya V.N. et al. [Human-centricity as a necessary condition for the economy of the future]. *Liderstvo i menedzhment*, 2022, vol. 9, iss. 2, pp. 309–322. (In Russ.) DOI: 10.18334/lim.9.2.114587 EDN: ZUVXRV
5. Lazareva E.I., Gavrilova Yu.V. [Effective management of the organization's human capital in the context of sustainable and innovative development of the economy]. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 2020, no. 2, pp. 737–746. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.10.2.100937 EDN: DFUGII
6. Ivanova-Shvets L.N., Borisova N.N. [Innovation-oriented human resource management: The nature, principles, model]. *Kreativnaya ekonomika*, 2014, no. 3, pp. 23–34. EDN: RZJKPD
7. Lazareva E.I. *Modeli ekologicheskoi orientatsii gosudarstvenno-chastnykh strategii investirovaniya chelovecheskogo kapitala v innovatsionnoi ekonomike: monografiya* [Models of Ecological Orientation of Public-Private Strategies for Investing in Human Capital in an Innovative Economy: a monograph]. Rostov-on-Don, SFEDU Publ., 2008, 255 p. EDN: QUCPYR
8. Danilova O.Yu. [Vocational self-conception of the manager's personality (Research technique)]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 2013, no. 3, pp. 75–79. (In Russ.) EDN: PWVWCR
9. Kiseleva R.F. [The system of training and promotion of managerial personnel of hotel enterprises: The essence and features of formation in an innovation-oriented economy]. *Industrial'naya ekonomika*, 2025, no. 5, pp. 16–27. (In Russ.) DOI: 10.47576/2949-1886.2025.5.5.002 EDN: NVOFEL
10. Kiseleva R.F. [Analysis of the State of the training system for young professionals within the framework of the national project "tourism and hospitality" and the practical request of the hotel business of the Russian Federation]. *Progressivnaya ekonomika*, 2025, no. 6, pp. 97–116. (In Russ.) DOI: 10.54861/27131211_2025_6_97 EDN: UWSPJA
11. Anopchenko T.Yu., Gorbaneva O.I., Lazareva E.I. et al. Modeling public-private partnerships in innovative economy: A regional aspect. *Sustainability*, 2019, vol. 11, iss. 20. DOI: 10.3390/su11205588 EDN: JQHHJL
12. Chernikova L.I., Bokareva E.V., Evstratova T.A. [The significance of the dividend policy for the investment attractiveness of the corporation]. *Innovatsii i investitsii*, 2023, no. 8, pp. 213–216. (In Russ.) EDN: MLPIBU
13. Dolinskaya V.V. [Dividends: Problems of theory and law enforcement practice]. *Vestnik OmGU. Seriya: Pravo*, 2013, no. 2, pp. 141–149. (In Russ.) EDN: RPTIAF
14. Galchenko A.S., Kulikova T.N., Lebedeva M.E. et al. [Study of the psychological safety of the professional environment and factors affecting the personal and professional development of managers]. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta imeni A.S. Pushkina*, 2021, no. 2, pp. 122–141. (In Russ.) DOI: 10.35231/18186653_2021_2_122 EDN: BHXNDW
15. Ponomareva E.V., Ivanova T.D. [Modern trends in the formation of a leader's personal brand]. *Liderstvo i menedzhment*, 2018, vol. 5, iss. 4, pp. 141–152. (In Russ.) DOI: 10.18334/lim.5.4.40090 EDN: YZIMZF

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.