

РОМАНОВ Максим Сергеевич

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (рекреация и туризм)

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Санкт-Петербург – 2022

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

Научный консультант доктор экономических наук
ШРАЕР Александр Викторович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
КУЗНЕЦОВ Юрий Викторович
ФГБОУ ВО «Санкт – Петербургский
государственный университет», заведующий
кафедрой управления и планирования социально-
экономических процессов

доктор экономических наук, профессор
МАКСИМОВА Татьяна Геннадьевна
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет ИТМО», профессор факультета
технологического менеджмента и инноваций

доктор экономических наук, профессор
МОРОЗОВ Михаил Анатольевич
ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет им. Г.В. Плеханова», профессор
кафедры гостиничного и туристического
менеджмента

Ведущая организация: ФГБОУ ВО « Государственный университет
управления»

Защита состоится « ____ » _____ 2022 г. в ____ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, д. 30/32, литер А, ауд. _____.

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

Автореферат разослан « ____ » _____ 2022 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Т.А. Лаврова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время индустрия гостеприимства является одной из сфер деятельности, в наибольшей степени зависящей от цифрового развития. Зачастую ее интерпретируют и как один из крупнейших и наиболее быстро развивающихся секторов экономики, имеющий высокий мультипликативный эффект, обеспечивающий оптимальное использование всех ресурсов в их взаимном единстве, что в свою очередь создает перспективные возможности значительного усиления конкурентных преимуществ.

Одним из наиболее известных рейтингов, оценивающих положение стран в сфере туризма, является «Индекс конкурентоспособности туризма и путешествий» от специалистов Всемирного экономического форума. Россия в Индексе конкурентоспособности туризма и путешествий по итогам 2019 года занимает 39-е место, это достаточно сильная позиция. [155]

Однако, на сегодняшний день индустрия гостеприимства столкнулась с рядом глобальных вызовов, и в первую очередь вызванных, цифровой трансформацией, а также последствиями распространения новой коронавирусной инфекции. Тем не менее, кризис по сути дела, является своеобразным толчком к возможностям дальнейшего инклюзивного и устойчивого роста сферы туризма, отдыха и путешествий. В Федеральном проекте по совершенствованию управления в сфере туризма большое внимание уделяется проблемам развития кадров в индустрии гостеприимства, цифровизации управления в сфере туризма. В этих условиях эффективная система управления персоналом приобретает первостепенное значение. Высокое качество услуг, усиление цифровизации бизнес-процессов и цифровой грамотности сопровождается и новыми высокими требованиями к персоналу, как одному из основных ресурсов социально-экономического развития.

В большинстве современных исследований в области методологических основ управления персоналом в индустрии гостеприимства внимание преимущественно сосредоточивалось на технологиях управления, их развитии и совершенствовании, а проблема перехода к использованию цифровизированного управления до настоящего остается обособленной и исследованной фрагментарно.

Зачастую упускаются из поля зрения такие методологические проблемы как диагностика субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, трансформация системы управления персоналом в условиях цифровизации основных процессов индустрии гостеприимства, возможности использования цифровых платформ и прогнозирование управленческих эффектов и ряд других важнейших вопросов современности, позволяющих повысить результативность формирования кадрового потенциала, корпоративной культуры, престижа и стабильности персонала индустрии гостеприимства, глобализации социальных и трудовых отношений.

Всё это говорит о необходимости расширения методологической базы в теории управления персоналом в рамках процессов цифровизации, развития современных трансформаций основных бизнес-процессов в индустрии гостеприимства и ускорения перехода к цифровизированному управлению.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определяется перечисленными выше проблемами, их значимостью с позиций теоретико-концептуального, методологического и практического обоснования, недостаточной проработкой вопросов, связанных с развитием системы управления персоналом в условиях цифровизации, а также необходимостью оценки уровня воздействия цифровых технологий на управление персоналом и готовность их внедрения предприятиями индустрии гостеприимства.

Степень разработанности научной проблемы. Проведенный автором исследования аналитический обзор литературных источников по вопросам развития индустрии гостеприимства и управления персоналом позволил сделать вывод, что формирование методологических подходов к управлению персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации в качестве самостоятельного научного исследования, не получил достаточно широкого развития в трудах российских и зарубежных ученых. Данная проблематика носит многоаспектный и многофункциональный характер. Особенности развития туризма и индустрии гостеприимства в России посвящены работы таких ученых как А.Д. Абалаков, В.Г. Гуляев, Е.А. Джанджугазова, И.Н. Гаврильчак, А.П. Дурович, Е.Н. Ильина, Г.А. Карпова, В.А. Квартальнов, В.В. Никишкин, Д.В. Николаенко, Л.Б. Нюренбергер, А.Н. Петрова, Л.А. Попова, М. Портер, Т.П. Розанова, С.С. Скобкин, А.Д. Чудновский и многих других.

Основополагающие аспекты теории управления персоналом, вопросы формирования системы управления нашли свое отражение в работах зарубежных авторов, в числе которых М. Армстронг, Дж.В. Ньюстром, К.Б. Мадсен, Д.Н. Узнадзе, А.Х. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, В.К. Вилюнас, Ж.М. Годфруа, М. Голу и др. Большое место в их трудах занимают вопросы самоопределении роли человеческих ресурсов в новых реалиях современных экономических систем, вопросы планирования потребности в персонале, отборе, повышения качества работы сотрудников, удовлетворенности трудом.

Теоретические положения теории управления персоналом успешно развиваются отечественными учёными А. Я. Кибановым, А.Я., Дураковой И.Б. А. П. Егоршиным, Т. Ю. Базаровым, В. Р. Весниным, О. С. Виханским, П. В. Журавлевым, М. И. Бухалковым, Ю. Г. Одеговым, Е. Б. Моргуновым и другими специалистами. Базовые аспекты управления, рассмотренные этими учеными-теоретиками, пропагандируют системный подход в развитии системы управления, комплексное исследование её структурных элементов.

Тенденции развития и управления персоналом анализируются в работах таких российских ученых как В. М. Мишин, С. Л. Гольдштейн, Н.

М. Глухенькая К. В. Балдин, В. И. Коробко, А. В. Демидова, В. В. Кафидов, А. С. Малин, В. И. Мухина, О.Ю Минченкова, З. М. Макашев, Э. М. Коротко, О.Ю. Федорова и др. Проведенные исследования данных ученых позволяют развить методологическую базу в отношении теоретических положений и концептуальных подходов к формированию систем управления, исследовать возможности изменения и совершенствования ее подсистем.

Использование цифровых технологий в управлении персоналом рассматривается в работах Н. Архиповой, И.А. Василенко, У. Гретцеля, А.Н. Егоровой Л.А. Стрельниковой, С.В. Назайкинского, Н.В. Шараповой, И.В. Зотовой и других авторов.

Хотя вопросы теории и методологии управления персоналом достаточно полно и разносторонне отображены в научных работах как российских, так и иностранных авторов, к настоящему времени недостаточно полно проработаны методологические и теоретические положения формирования системы управления персоналом в цифровом формате с учетом отраслевых особенностей индустрии гостеприимства. В современных условиях требуется решение целого комплекса проблем, направленных на исследование концептуально-теоретических аспектов цифровизации каждой их основных подсистем управления персоналом, адаптированных к современным условиям стремительно растущего объема информационных и цифровых технологий в индустрии гостеприимства.

Кроме того, требует разработки система управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций, позволяющая осуществить диагностику субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, реализовать платформенный подход.

Требует обоснования методология использования инструментов цифровизации при управлении персоналом индустрии гостеприимства с целью прогнозирования управленческих эффектов. Указанные проблемы подтверждают актуальность выбранной темы, а также и определяют цель и задачи проведенного исследования.

Цель проводимого автором исследования сводится к научному обоснованию концептуально-теоретических и методологических положений, направленных на формирование и развитие системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации.

На достижение поставленной цели направлены следующие **задачи**:

- на основе обобщения современных тенденций развития индустрии гостеприимства выявить и методологически обосновать объективную необходимость использования процессов цифровизации в управлении персоналом как ключевого ресурса данного сегмента сферы услуг; сформулировать авторское определение категории «цифровизированное управление персоналом»;

- исследовать трансформируемые элементы системы управления персоналом индустрии гостеприимства, сформировать маршрутную карту,

позволяющую оптимизировать структуру взаимодействия персоналом в цифровом формате;

- раскрыть концептуально-теоретические основы формирования системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций;

- обосновать методологию использования DIGITAL-анализа в диагностике готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом;

- разработать методические рекомендации определения приоритетных технологий и инструментов для внедрения цифровизированного управления персоналом;

- представить модель «Цифровой платформы управления персоналом» в индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора;

- обосновать структурно-функциональную модель Территориального образовательного Центра (ТОЦ) практикоориентированной подготовки, позволяющую эффективно адаптировать систему управления персоналом в индустрии гостеприимства к изменяющимся условиям цифровизации;

- спроектировать подход к проведению оценки потенциала и результативности системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации;

- разработать методику оценки эффектов цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства на базе HR-метрик с последующим сценарным прогнозированием результатов цифровых трансформаций;

- сформировать алгоритм оценки рисков (техничко-технологических, безработицы, социальной напряженности) цифровизации системы управления персоналом индустрии гостеприимства.

Объектом исследования является система управления персоналом индустрии гостеприимства, в основу формирования которой заложены цифровые технологии и трансформации, позволяющие осуществлять интеграцию и сервисное взаимодействие субъектов управления персоналом.

Предмет исследования – совокупность организационно-управленческих и экономических отношений, характеризующих особенности системы управления персоналом индустрии гостеприимства в рамках цифровых трансформаций, приводящих к формированию эффектов цифровизированного управления.

Теоретической основой диссертации явились методологические и методические подходы и рекомендации российских и зарубежных ученых-исследователей по проблемам управления персоналом в изменяющихся условиях внутренней и внешней среды, а также нормативно- правовые документы в контексте регламентации деятельности персонала индустрии гостеприимства.

Методологическую основу исследования составляют методы экономико-математического и когнитивного (импульсного) моделирования и

прогнозирования, включая построение оргграфов и трендовых моделей зависимостей баз данных, а также статистический, графический расчетно-аналитический и сравнительный анализ.

Инструментально-методический аппарат исследования опирается на методику научного познания в экономической области: концептуальные положения и программные мероприятия по управлению персоналом в целом, в условиях цифровых трансформаций, в частности. В работе были использованы общенаучные и экспериментальные методы, которые включают анализ и синтез, расстановки приоритетов и матричных сверток, метод IDEFO, метод экспертных оценок, оптимизации цифровых трансформаций.

Информационную базу диссертационного исследования составили нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность персонала в индустрии гостеприимства, федеральные национальные проекты и региональные программы, данные Росстата РФ, а также издания и статистические сборники НИУ «Высшая школа экономики» и индекса «Цифровая Россия» в среднем по стране и по субъектам Российской Федерации, исследования информационных, экспертных и консалтинговых агентств; материалы региональных, всероссийских и международных научно-практических конференций по исследуемой проблеме, а также результаты самостоятельных исследований и разработок автора.

Обоснованность результатов исследования определялась использованием современного теоретического и методологического инструментария по проблематике исследования, согласованием сформулированных в работе научных положений и авторских разработок с базовыми принципами и положениями теории и практики управления персоналом, убедительным аргументированием авторских положений и рекомендаций, полученных на основе системного анализа управления персоналом в рамках научных школ, адекватностью и логикой решения задач исследования, а также корректностью статистических данных, позволяющих раскрыть основные трансформационные процессы в цифровизированном управлении персоналом индустрии гостеприимства.

Достоверность результатов исследования обеспечивается применением методики сбора, обработки, оценки и анализа исходных материалов диссертационного исследования, адекватности применения каждого из экономико-математических методов, что позволило автору реализовать принципы репрезентативности и аргументированности положений и результатов исследования, а также успешное апробирование полученных выводов и рекомендаций.

Соответствие диссертационного исследования Паспорту научных специальностей. Диссертационное исследование соответствует Паспорту специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (Рекреация и туризм)»:

-п. 15.26. «Повышение эффективности использования ресурсного потенциала в индустрии гостеприимства»;

-п. 15.28. «Формирование системы управления трудовым потенциалом в индустрии гостеприимства и санаторно-курортной сфере».

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке теоретико-методологических и концептуальных положений, направленных на совершенствование системы управления персоналом, реализуемых с использованием платформенного подхода с целью достижения высокого качества услуг индустрии гостеприимства, ориентированного персонально на каждого работника. Отличие этих положений от известных состоит в учёте отраслевой специфики индустрии гостеприимства применительно к условиям цифровизированного управления персоналом в условиях глобальных вызовов, вызванных цифровыми трансформациями.

Авторские результаты расширяют инструментарий управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации и позволяют повысить результативность формирования трудового потенциала, его престижность и стабильность.

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

1. На основе обобщения современных тенденций развития индустрии гостеприимства, проявляющихся в высоких требованиях к качеству услуг, а соответственно и к персоналу, являющегося одним из основных ресурсов и конкурентных преимуществ, выявлена и методологически обоснована объективная необходимость использования цифровизации в управлении персоналом. Предложено авторское определение категории «цифровизированное управление персоналом», представляющего собой иерархию в цифровизации управленческого функционала, понимаемого как способ построения информационно-цифрового пространства системы управления персоналом, распределенном по уровням диджитализации в целях создания удобной цифровой среды для сотрудников и повышения управленческих эффектов.

2. Сформулированы новые положения теории управления персоналом индустрии гостеприимства с точки зрения уточнения и развития понятийно-терминологического аппарата, характеризующего трансформируемые элементы, по каждой из существующих подсистем управления персоналом посредством разработки маршрутной карты, позволяющей оптимизировать структуру взаимодействия и управления каждым конкретным работником в цифровом формате.

3. Разработана концепция формирования системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций. Авторский подход к построению системы отличается наличием функциональных блоков, позволяющих осуществить диагностику субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, сформировать цифровую платформу управления персоналом, провести анализ и дать оценку рисков безработицы и социальной напряженности цифровизированного управления,

а также спрогнозировать и оценить управленческие эффекты вследствие цифровизации

4. Сформирована и апробирована теоретико-модельная версия использования Digital-анализа в качестве метода диагностики готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом. Построен DIGITAL-профиль цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства, позволяющий непосредственно определить уровень готовности индустрии гостеприимства в разрезе регионов к внедрению цифровых технологий в управление персоналом, что позволит формировать действенные рычаги и технологии в сфере развития цифровизированного управления.

5. Разработаны методические рекомендации по определению приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства, в числе которых HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение что повышает возможности системы управления, в первую очередь за счет интенсивного использования ее внутренних кадровых ресурсов.

6. Сформирована модель «Цифровой платформы управления персоналом» в индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора -оператора цифровой платформы, обладающего набором компетенций цифрового менеджмента в области сервисной интеграции процессов управления персоналом, организации сервисной поддержки, что позволяет осуществлять непосредственную реализацию и диффузию цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства.

7. В качестве практической реализации цифрового платформенного подхода разработана структурно-функциональная модель формирования территориальных образовательных центров (ТОЦ) практикоориентированной подготовки с упором на цифровые компетенции в формате консорциумов передовых профильных предприятий туристической индустрии и образовательных организаций, которые позволяют более эффективно адаптировать систему управления персоналом в индустрии гостеприимства к изменяющимся условиям цифровизации основных бизнес- процессов.

8. Предложен методический подход к проведению оценки потенциала и результативности системы управления персоналом в условиях цифровизации, особенностью которого является возможность выявления соответствия потенциала персонала целям развития индустрии гостеприимства в условиях изменения приоритетности отдельных характеристик (параметров) потенциала работников, апробированная на примере гостиничного сектора индустрии гостеприимства, что позволяет в рамках цифровой платформы систематизировать и структурировать процессы управления персоналом в пределах одной информационной системы.

9. Впервые разработана и апробирована на региональном уровне методика прогнозирования эффектов трансформационных процессов

системы управления персоналом индустрии гостеприимства на базе HR-метрик, позволяющих выявить: эффективность работы персонала, эффективность работы hr-службы в целом и ее отдельных подразделений, эффективность и целесообразность реализации отдельных hr-проектов в индустрии гостеприимства. Проведено сценарное прогнозирование результатов цифровых трансформаций, что позволило выделить возможные сценарии модернизации процесса управления персоналом индустрии гостеприимства.

10. Сформирована и апробирована на региональном уровне методика прогнозирования рисков безработицы и социальной напряженности, вызванных внедрением цифровой платформы.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных подходов в сфере управления персоналом, концептуально-теоретических основ цифровизированного управления, разработке методологии формирования системы управления персоналом в цифровом формате, определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом, а также развития инструментария оценки эффектов цифровизированного управления в условиях платформенного подхода.

Практическая значимость результатов диссертационного исследования состоит в том, что сформулированные в работе теоретические и методологические положения могут быть использованы предприятиями и организациями индустрии гостеприимства при разработке стратегических решений по внедрению и развитию цифровых трансформаций в систему управления персоналом. В частности, предложена модель «Цифровой платформы управления персоналом» в индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора, позволяющая осуществлять непосредственную реализацию и диффузию цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства.

Применение полученных в диссертационном исследовании результатов позволяет реализовать научно-прикладные преимущества цифровых трансформаций качестве инструмента повышения эффективности системы управления персоналом индустрии гостеприимства.

Научные результаты диссертационной работы могут быть использованы при подготовке бакалавров, магистров и аспирантов в системе высшего образования Российской Федерации по направлениям «Туризм», «Инновационные технологии сферы гостеприимства».

Апробация полученных в исследовании результатов. Основные теоретико-методологические положения, результаты и выводы, полученные в ходе диссертационного исследования, прошли апробацию в форме докладов и сообщений на различных международных, национальных и региональных научно-практических конференциях и форумах:

Международной научно-практической конференции: «Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма» в Сочи (2005; 2006 гг.), IX международной научно-практической конференции

«Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики и экономики» в Москве (2006 г.), всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Стратегическое развитие индустрии туризма и гостеприимства» в Сочи (2018 г.), региональной площадке Московского академического экономического форума (МАЭФ), научно-практической конференции на тему: «Устойчивое развитие экономики региона» в Сочи (2019 г.), 27 международной научной конференции «Инфорум» в Сочи (2019 г.), XI международная научно-практическая конференция «Олимпийское наследие и крупномасштабные мероприятия: влияние на экономику, экологию и социокультурную сферу принимающих дестинаций» в Сочи (2019 г.), международном туристском форуме «Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» как инструмент трансформации экономики и социально-культурной сферы курортно-туристских дестинаций России» в Сочи (2021 г.), международной конференции «Интернационализация и проекты Erasmus+ в России» в Санкт-Петербурге (2021 г.).

Публикации результатов исследований.

Основные положения и научные результаты диссертационного исследования отражены в 46 научных работах общим объемом 89,55 п.л. (из них авторских – 47,59 п.л.), в том числе, 2 авторских монографиях общим объемом 20,90 п.л., 23 статьях в научных журналах, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Министерства науки и высшего образования Российской Федерации – 12,88 п.л., и 4 статьях, опубликованной в рецензируемых научных журналах Web of Science / Scopus – общим объемом 3,13 п.л. (из них авторских – 1,22 п.л.).

Структура диссертации.

Структура диссертационной работы соответствует поставленной цели и задачам исследования. Работа содержит введение, 5 глав, представленных 15 параграфами, которые содержательно характеризуют основные положения и результаты диссертационного исследования, заключение, библиографический список и приложения.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. На основе обобщения современных тенденций развития индустрии гостеприимства, проявляющихся в высоких требованиях к качеству услуг, а соответственно и к персоналу, являющемуся одним из основных ресурсов и конкурентных преимуществ, выявлена и методологически обоснована объективная необходимость использования цифровизации в управлении персоналом. Предложено авторское определение категории «цифровизированное управление персоналом».

В настоящее время цифровизация все более становится необходимым атрибутом и устойчивым трендом развития большинства отраслей и сфер деятельности. Индустрия гостеприимства не является исключением, поскольку также активно использует цифровые технологии, которые

коренным образом видоизменяют информационную и технологическую базу отдыха и путешествий, приводя ее к более высокому и результативному уровню. С помощью цифровых технологий, с одной стороны, туристы получают информацию, которая делает их отдых более комфортным и ожидаемым с точки зрения качества обслуживания. С другой стороны, информационные технологии, цифровые трансформации становятся значимой частью самих услуг. К примеру, виртуальная и дополненная реальность являются в настоящее время активно развивающимися сегментами индустрии гостеприимства. Тем не менее, в современных реалиях индустрия гостеприимства столкнулась с рядом глобальных вызовов, связанных не только с цифровыми трансформациями, но также с последствиями распространения новой коронавирусной инфекции. Пандемия, по сути дела, явилась дополнительным стимулом к дальнейшему развитию цифровых технологий в индустрии гостеприимства.

В сложившихся условиях высокое качество услуг индустрии сопровождается высокими требованиями к ее персоналу. Играть ведущую роль в обеспечении конкурентоспособности может только творческий человек, легко ориентирующийся в цифровых трансформациях, что повышает, соответственно, требования к управлению персоналом

По мнению автора, между понятиями «цифровизация», «цифровая трансформация», «цифровые технологии» существуют принципиальные различия, особенно в отношении системы управления персоналом.

Типологию цифровизированного управления персоналом возможно представить в следующем виде, рис. 1.

Автор считает, что *цифровизация в управлении персоналом или диджитализация*, в наиболее общем виде представляет собой формирование удобной цифровой среды для персонала предприятия, где происходит перевод отдельных видов деятельности и существующих бизнес-процессов в цифровой формат. Кроме того, цифровизация управления персоналом предполагает использование цифровых технологий, позволяющих осуществлять сервисное взаимодействие субъектов управления персоналом и интеграцию их взаимодействия.

Цифровая трансформация - это комплекс преобразований в управлении персоналом, включая изменение структуры управления на основе цифровых технологий. Данный процесс вбирает в себя различные сферы, начиная от управления основными бизнес-процессами и заканчивая формированием новых моделей системы принятия решений и взаимодействия с персоналом.

Цифровые технологии или digital-технологии – это технологии, применяемые в цифровом формате для оптимизации деятельности персонала в области планирования и набора персонала, его использования, развития, оценки и мотивации.

Цифровые технологии в сфере управления персоналом в основном базируются на таком инструменте управления персоналом, как «Персонал-

цифровизация», под которой автор понимает механизм и способы взаимодействия персонала с цифровыми технологиями.

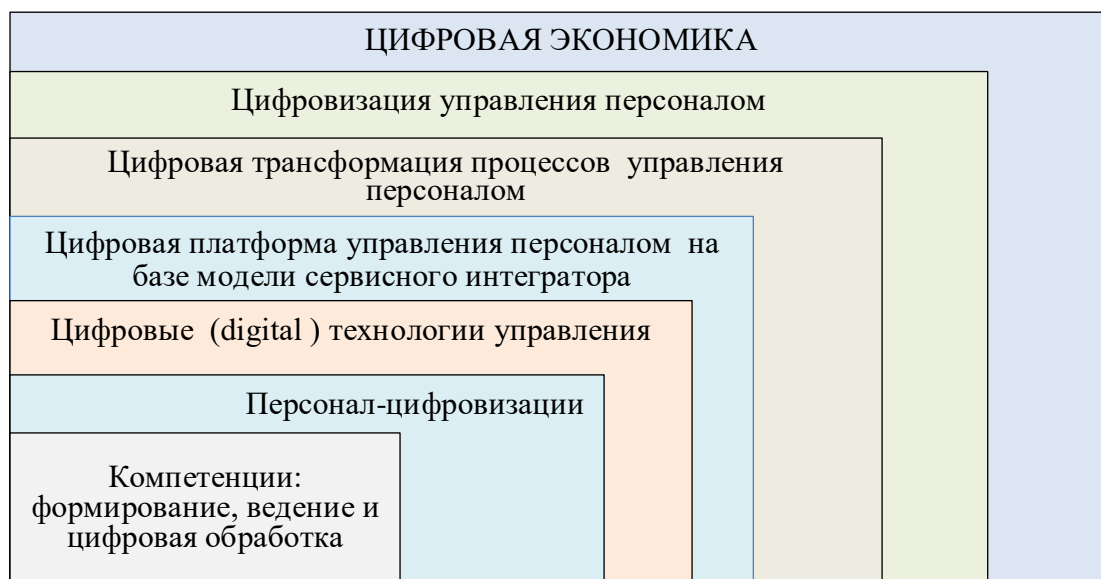


Рисунок 1 - Типология цифровизированного управления персоналом (разработано автором)

В свою очередь в основе формирования «Персонал-цифровизаций» заложен компетентностный метод, предполагающий наличие у сотрудников определенного уровня знаний и компетенций для выполнения задач цифровой трансформации процессов управления персоналом, то есть под *компетентностным методом* понимается система аналитической оценки, которая позволяет выявить соответствие потенциала персонала целям развития организации в условиях цифровой трансформации исходя из приоритетности отдельных направлений.

Следовательно, цифровизацию в управлении персоналом можно определить как важнейший инструмент совершенствования управления любой организации.

Таким образом, *цифровизированное управление персоналом* – это собирательное понятие в системе управления, представляющее собой иерархию в цифровизации управленческого функционала, понимаемого как способ построения информационно-цифрового пространства системы управления персоналом, распределенном по уровням диджитализации, (в числе которых цифровая трансформация процессов управления, цифровая платформа, digital – технологии, «персонал-цифровизации» и пр.) в целях создания удобной цифровой среды для сотрудников и повышения управленческих эффектов, позволяющих существенно сократить затраты времени и усилий для получения результата деятельности.

2. Сформулированы новые положения теории управления персоналом индустрии гостеприимства с точки зрения уточнения и развития понятийно-терминологического аппарата, характеризующего трансформируемые элементы, по каждой из существующих подсистем управления персоналом посредством разработки маршрутной карты,

позволяющей оптимизировать структуру взаимодействия и управления каждым конкретным работником в цифровом формате.

В диссертационном исследовании доказано, что степень изменений системы управления персоналом индустрии гостеприимства может оцениваться по их результату: произошла кардинальная трансформация системы или только некоторое ее совершенствование, т. е. это переход на новую стадию развития или только оптимизация отдельных процессов системы. В этой связи в трансформации системы управления персоналом можно выделить два подхода:

- базовый подход, основанный на совершенствовании или модернизации системы управления персоналом;
- технологический подход, предполагающий формирование маршрутной карты трансформации процессов системы управления персоналом, базирующуюся на специальных цифровых платформах.

Структура взаимодействия элементов системы управления персоналом индустрии гостеприимства, по нашему мнению, представляет собой комплекс трансформаций (Тр1-Трп), моделируемых в виде маршрутной карты, на которой можно отметить как минимум восемь трансформаций (рис. 2).

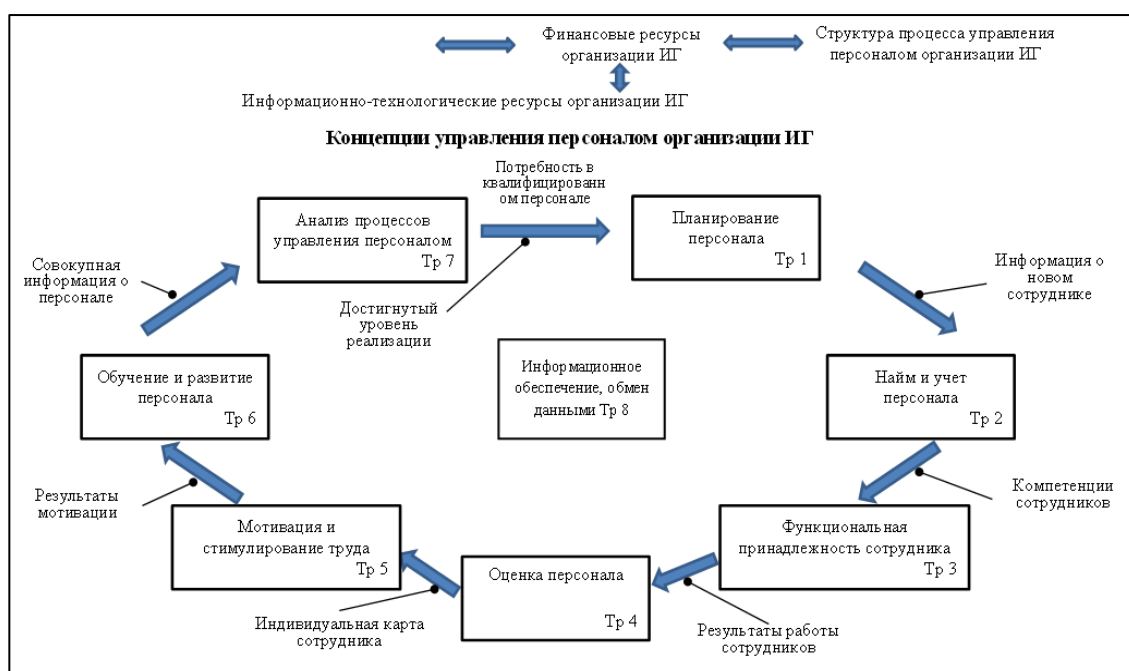


Рисунок 2 – Маршрутная карта трансформации процессов системы управления персоналом в индустрии гостеприимства (ИГ)

В качестве вектора трансформации системы управления персоналом в индустрии гостеприимства при технологическом подходе возможно принять трансформационные процессы управления персоналом, определяемые целевыми ориентирами развития (табл.1)

Таблица 1 – Структура элементов управления персоналом, подлежащих трансформации в индустрии гостеприимства

Трансформируемые элементы системы управления персоналом	Целевые ориентиры
Организации индустрии гостеприимства с учетом глобальной международной конкуренции	Обеспечение конкурентного преимущества организации, исходя из достигнутого уровня реализации потенциала сотрудников
Тр1 - Планирование персонала в условиях сезонности спроса и работы в удаленном доступе	Определить реальную потребность в квалифицированном персонале по основным бизнес-процессам
Тр2- Найм и учет персонала, предполагающие сезонные колебания спроса на туристский продукт	Диджитализация. Поиск не только подходящих, но и лучших. Соответствие персонала культуре и ценностям организации индустрии гостеприимства Работа на HR-бренд.
Тр3 - Функциональная принадлежность сотрудника	4 базовых компетенции 21 века, определяющих функциональную принадлежность: цифровая грамотность, креативность, коммуникационные навыки и способность к сотрудничеству
Тр4 - Оценка персонала, в том числе на основе мнений работодателя и туристов	Рост технологических решений, связанных с основными видами бизнес-процессов процессов деятельности персонала на основе использования цифровых технологий.
Тр5 - Мотивация и стимулирование труда в рамках существующих трендов и высокой мобильности персонала	Вовлечение сотрудников в процесс деятельности на основе специальных программ, направленных на развитие и реализацию с наибольшей эффективностью трудового и творческого потенциала персонала, разработка программ сотрудничества с профильными учебными заведениями.
Тр6- Обучение и развитие персонала, в том числе с помощью современных форм организации образовательного процесса	Потребность в высокой скорости обучения и интеграции. Доступность цифровизации HR.
Тр7 – Рост эффективности HR- процессов в индустрии гостеприимства	Обеспечение эффективности процедур и процессов, а также выполнения конкретных задач и HR-стратегий
Тр8 – Информационное обеспечение, обмен данными	Наличие совокупности реализованных решений, касающихся объема, размещения и форм информации в цифровом формате

Трансформация системы управления персоналом в цифровой формат предполагает ряд этапов.

Первый этап – ситуационный анализ. Трансформация процессов начинается с идентификации того, как организация работает в настоящее время. В качестве инструментов исследования на данном этапе могут быть использованы современные методы моделирования, такие как когнитивное (импульсное) моделирование, функциональное моделирование, методология IDEF0, позволяющая определенным образом моделировать последовательность процессов.

Второй этап – это непосредственно переход от совершенствования системы управления к цифровой трансформации. Цифровые трансформации, как уже было отмечено ранее, характеризуют кардинальные изменения элементов или подсистем системы управления персоналом процессов за счет применения инновационных технологий, наполненных мониторингом, оценкой и анализом, производимыми эффектами.

Третий этап предполагает внедрение. Данный этап один из самых сложных, поскольку в процессе задействованы многие сотрудники организации, которые совмещают свои ежедневные задачи с изучением, тестированием и реализацией цифровых технологий управления. Исследования показывают, что нагрузка на персонал возрастает в среднем на 50-70%.

Четвертый этап сопряжен с формированием лидеров цифровых трансформаций управления персоналом по основным бизнес – процессам. На данном этапе возможно также формирование автоматизированной системы принятия решений управлением персоналом индустрии гостеприимства, которая формирует взаимосвязь базы данных между работодателями и учебными заведениями, готовящих специалистов для индустрии гостеприимства. Специфика индустрии гостеприимства накладывает отпечаток на формирование модели автоматизированной системы принятия решений в отношении управления персоналом, соответственно и на трансформацию процессов управления. Быстро меняющийся спрос на рынке индустрии гостеприимства требует новых умений персонала общаться с клиентами, включая он-лайн режим.

3. Разработана концепция формирования системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций, основой которой являются функциональные блоки, позволяющие осуществить диагностику субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, сформировать цифровую платформу управления персоналом, провести анализ и дать оценку рисков цифровизированного управления.

Базовыми аспектами построения системы управления персоналом в цифровом формате, по мнению автора, являются цели, подходы, инструменты и методы.

1. *Цель цифровизации* управления персоналом заключается в повсеместном внедрении цифровых технологий, предполагающих коренные изменения в подсистемах планирования, рекрутинга, оценки, обучения, мотивации и информационного обеспечения в условиях сезонности, высокой международной конкуренции, быстро меняющегося спроса с целью повышения эффективности основных бизнес-процессов индустрии гостеприимства. Следовательно, при построении системы управления персоналом на передний план выдвигаются процессы диагностики готовности к цифровым трансформациям, определение векторов приоритетов в отношении функциональных подсистем и стратегических ориентиров.

2. Следующим базовым понятием исследования системы управления персоналом в цифровом формате могут быть *основные подходы* к трансформации функциональных подсистем управления персоналом на основе digital- технологий, то есть технологий, представляющих собой современные системы, построенные на основе цифрового формата в целях повышения эффективности деятельности персонала в подсистемах планирования, подбора и найма, оценки, адаптации, мотивации и социального регулирования.

По нашему мнению, опирающемся на исследование литературных источников, основными подходами к изучению системы управления в условиях цифровизации могут быть тактический и стратегический.

Тактический подход к цифровизированному управлению персоналом исходит из представления системы управления в виде подсистем, характеризующих оценку степени готовности к внедрению цифровых

технологий: HR-автоматизации, Smart-рекрутинга, HR-маркетинга, электронного обучения.

Стратегический подход к управлению персоналом в рамках цифрового формата – это многоэтапный и многоаспектный процесс, включающий в себя как обеспечение предприятий гостеприимства необходимым персоналом в соответствии с целями стратегического развития, его цифровую грамотность на каждом этапе трансформации основных бизнес-процессов, так и сценарное прогнозирование управленческих эффектов и возникающих при этом рисков.

Таким образом, стратегический подход позволяет ответить на вопрос «что делать для формирования системы управления персоналом в цифровом формате?», а тактический подход завязан на вопросе «какими способами или технологиями это осуществить?»

3. *Основным инструментом* трансформации системы управления персоналом в цифровой формат нами предлагается использовать универсальную цифровую платформу, которая бы обеспечивала доступность применения и эксплуатации субъектами индустрии гостеприимства процессов продвижения, дальнейшего развития и совершенствования персонала. Под цифровой платформой автор понимает цифровые технологии, позволяющие осуществлять сервисное взаимодействие в управлении персоналом индустрии гостеприимства. Платформенный подход позволяет включать в себя каналы информации, центры управления и формируемые базы информации по персоналу.

4. В качестве *методов* построения системы управления персоналом индустрии гостеприимства, считаем уместным, применить методы моделирования, в частности, имитационное моделирование, что обусловлено сложностью отображения всех возможных траекторий развития процессов управления персоналом.

Рассмотрев базовые системы управления персоналом, становится возможным построение самой системы управления персоналом в цифровом формате по трем функциональным блокам (рис. 3):

В рамках первого блока основными позициями являются

- диагностика субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом

- анализ персонал-цифровизаций для предприятий индустрии гостеприимства по направлениям рекрутмент, оценка персонала, его обучение и мотивация

- формирование векторов приоритетов в разрезе аналитических блоков цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства: HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение.

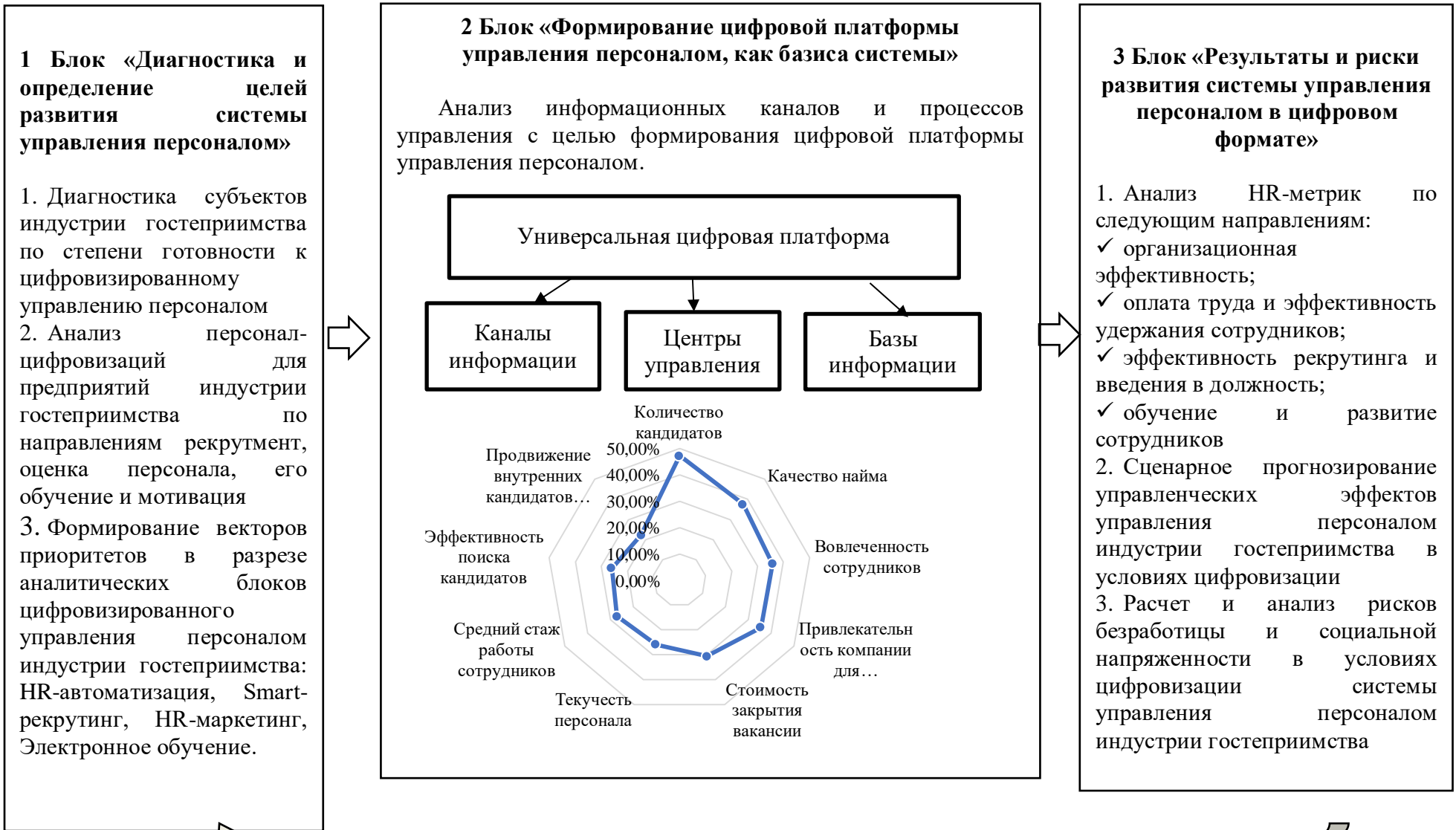


Рисунок 3 – Система управления персоналом в цифровом формате (составлено автором)

Второй блок системы предполагает анализ информационных каналов и процессов управления с целью формирования цифровой платформы управления персоналом, которая включает в себя каналы информации, центры управления, базы информации, а также возможность формирования территориальных образовательных центров практикоориентированной подготовки с упором на цифровые компетенции.

Третий блок включает в себя в первую очередь анализ HR-метрик, представляющих собой специальные расчеты, связанные с оценкой эффективности работы персонала по таким направлениям как

- организационная эффективность;
- оплата труда и эффективность удержания сотрудников;
- эффективность рекрутинга и введения в должность;
- обучение и развитие сотрудников

Использование HR-метрик, позволяет не просто измерить тот или иной HR-процесс, но и оценить эффекты его влияния на процесс формирования трудового потенциала. На основе анализа HR-метрик возможно осуществить сценарное прогнозирование управленческих эффектов управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации, а также произвести расчет и анализ рисков безработицы и социальной напряженности.

Таким образом, речь идет о многоэтапности и многозадачности формирования системы управления персоналом в цифровом формате. Ее реализация позволит оптимизировать рабочие процессы управления, накопить данные по кадровым процессам и формируемым результатам их завершения, а также сформировать требуемый уровень компетенций сотрудников для выполнения поставленных задач.

4. Сформирована и апробирована теоретико-модельная версия использования digital-анализа в качестве метода диагностики готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом. Построен digital-профиль цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства

Реализация системы управления в условиях цифровизации предполагает определение, какова готовность субъектов индустрии гостеприимства к подобным процессам. Одним из вариантов исследования степени готовности к цифровизированному управлению персоналом в индустрии гостеприимства может стать digital-анализ. Основными задачами при этом могут быть следующие:

- получение аналитической базы с целью выработки управленческих решений в области прогноза и определения готовности перехода субъектов индустрии гостеприимства к использованию цифровых трансформаций в управлении персоналом;
- балльная оценка «болевых точек», которые препятствуют внедрению цифровизированного управления персоналом;

- диагностирование перспективных направлений цифровизации в каждой из подсистем и блоков управления персоналом на основе количественной оценки;

- выявление проблем и оценка эффектов цифровизированного управления персоналом.

В качестве субъектов digital-анализа автором выбраны предприятия индустрии гостеприимства, у которых имеется соответствующий потенциал, дающий возможность внедрения в недалекой перспективе цифровизированного управления персоналом.

Анализ осуществлялся по четырем аналитическим блокам в направлении возможности внедрения цифровых технологий. В качестве аналитических блоков выбраны: человеческий капитал (ЧК), инфраструктура (И), техника, технологии (Т), взаимодействие с органами государственной власти.

Для того, чтобы дать оценку показателям digital-анализа необходимо составить соответствующую шкалу, позволяющую определять уровень отклонения каждого из показателей в аналитическом блоке от «эталонного» или оптимального значения. По выявленным отклонениям становится возможным провести идентификацию степени готовности субъектов индустрии гостеприимства к цифровизированному управлению персоналом.

Принимая во внимание данное положение и используя правило золотого сечения, при котором существует золотая пропорция (в процентном округлённом значении составляет соотношение 62 и 38 %), нами были выявлены нормативные значения по каждому типу: высокий, средний и низкий уровни цифровизированного управления персоналом по количеству входящих в состав показателей.

С целью обеспечения сопоставимости данных, были рассчитаны нормализованные значения данных показателей, посредством деления фактического значения, на среднее значение показателей за рассматриваемый период. Поскольку расчет нормализованных значений показателей происходит в соответствии со средним значением, то двукратный темп роста показателей представляется, как максимальное значение для оценочной шкалы.

Следуя данному алгоритму, автором проведено диагностирование индустрии гостеприимства городов Москвы, Санкт-Петербурга и Краснодарского края по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом, в которых индустрия гостеприимства получила наибольшее развитие. С целью наглядного отражения текущего положения построен digital -профиль цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства (табл.2).

Таблица 2 — Digital-профиль цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства

Аналитические блоки	Предельные значения			Нормализованные значения индустрии гостеприимства РФ			Нормализованные значения индустрии гостеприимства Москва			Нормализованные значения индустрии гостеприимства Санкт-Петербург			Нормализованные значения индустрии гостеприимства Краснодарский край		
	Высокий	Средний	Низкий	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Человеческий капитал	>1,24	0,76-1,24	<0,76	0,93	1,01	1,06	1,22	1,32	1,39	1,21	1,31	1,38	1,05	1,13	1,19
Инфраструктура	>2,48	1,52-2,48	<1,52	1,49	2,19	2,31	1,95	2,87	3,03	1,94	2,85	3,01	1,67	2,46	2,59
Техника, технологии	>3,72	2,28-3,72	<2,28	2,94	2,99	3,07	3,85	3,91	4,02	3,82	3,88	3,99	3,30	3,35	3,44
Взаимодействие с органами государственной власти	>6,2	3,8-6,2	<3,8	5,10	5,05	4,85	6,67	6,61	6,35	6,62	6,56	6,30	5,71	5,66	5,44
Итоговая оценка	>13,64	8,36-13,64	<8,36	10,46	11,24	11,30	13,70	14,71	14,79	13,59	14,60	14,68	11,73	12,6	12,67

Проведенное исследование наглядно демонстрирует высокий уровень готовности к цифровизации управления персоналом в целом по стране и по выбранным территориям (Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край). При этом Москва и Санкт-Петербург находятся на высоком уровне цифровизации по всем аналитическим блокам, а Краснодарский край, по итоговой оценке, цифровизации находится на среднем уровне развития, что объясняется преобладанием субъектов малого бизнеса (малых средств размещения) с небольшой пропускной способностью. Исключение составляет только инфраструктурный фактор, который имеет высокий уровень готовности.

5. Разработаны методические рекомендации по определению приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства, в числе которых HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение, что повышает возможности системы управления, в первую очередь за счет интенсивного использования ее внутренних кадровых ресурсов.

В развитии методологии управления персоналом индустрии гостеприимства в диссертационном исследовании разработаны методические рекомендации, направленные на выявление приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом посредством рассмотрения каждой технологии в виде аналитических блоков. Основные этапы и задачи данной методики представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные этапы и задачи методики определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом в индустрии гостеприимства

В качестве основных задач определения приоритетных инструментов и технологий для внедрения цифровизированного управления персоналом автором выделены следующие: формирование методических подходов к разработке системы показателей оценки функциональных блоков; разработка алгоритма расчета индексных показателей оценки; апробация и тестирование предлагаемой методики расчета на основе собранных данных; превентивная оценка уровня цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства.

Оценка аналитических блоков цифровизированного управления кадровым потенциалом индустрии гостеприимства может быть осуществлена посредством расчета индивидуальных показателей. Полученные оценочные данные позволят вывести функциональную зависимость предложенных индикаторов. Автором сформирована система показателей оценки функциональных блоков по определению приоритетных технологий (табл.3). В проведении исследования были использованы методы математической статистики, в частности метод построения матриц парных сравнений с помощью вычисления векторов приоритетов. Выбранные показатели по каждому аналитическому блоку располагались в виде своеобразной иерархии оценочной важности, на основе которой построены матрицы парных сравнений для аналитических блоков цифровизированного

управления кадровым потенциалом индустрии гостеприимства: HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение.

Таблица 3- Система показателей оценки функциональных блоков модели цифровизированного управления кадровым потенциалом индустрии гостеприимства

	Показатель
HR-автоматизация	1.1 Широкополосный доступ к интернету в организациях
	1.2 Использование электронного обмена данными между своими и внешними информационными системами
	1.3 Использование программных, аппаратных средств, препятствующих несанкционированному доступу вредоносных программ
	1.4 Средства цифровой электронной подписи
	1.5 Программные средства автоматизации процессов анализа и контроля защищенности компьютерных систем
Smart-рекрутинг	2.1 Использование программных средств в организациях для решения организационных, управленческих и экономических задач
	2.2 Предоставление работникам мобильных устройств для доступа к интернету
	2.3 Использование интернета в организациях в целях профессиональной подготовки персонала
	2.4 Использование интернета в организациях в целях внутреннего или внешнего найма персонала
HR-маркетинг	3.1 Наличие веб-сайта
	3.2 Использование интернета в организациях в целях поиска информации в сети
	3.3 Использование облачных сервисов
Электронное обучение	4.1 Затраты на обучение сотрудников, связанные с развитием и использованием ИКТ в расчете на одну организацию индустрии гостеприимства
	4.2 Оплата услуг сторонних специалистов по ИКТ в расчете на одну организацию индустрии гостеприимства
	4.3 Доля населения, имеющего базовый или выше базового уровень цифровых навыков

Значения показателей по каждому из аналитических блоков и их оценка осуществлялись на основе составления специальных таблиц исходя из длины отрезков размерности от 1/9 до 9, отображаемых на соответствующем пересечении показателей. Сформированные подобным образом обратно -симметричные матрицы позволили выявить приоритетность технологий внедрения цифровизированного управления персоналом.

Проведенная апробация предлагаемой методики исследования показала, что в большей степени процесс цифровизации управления персоналом индустрии гостеприимства определяются показателем электронного обучения (36% из 100%), а также процессами HR-автоматизации (22% из 100%) и HR-маркетинга (22% из 100%), что подтверждается и практическими применениями интегрированных технологий кадрового делопроизводства и формированием корпоративной культуры и кадровой престижности организации. Кроме показателей аналитических блоков HR-автоматизация, Smart-рекрутинг, HR-маркетинг, Электронное обучение в исследовании были использованы такие технологии цифровизированного управления как HR-модули интегрированных

программных комплексов, Digital Communication Tools, Цифровой скрининг резюме, значения которых представлены в таблице 4 и рисунке 5.

Таблица 4 - Оценка инструментов цифровизированного управления персоналом

Название		Москва	Санкт-Петербург	Краснодарский край	K_{HR}
1	HR-модули интегрированных программных комплексов, цифровых платформ	0,641	0,749	0,462	0,867
2	Digital Communication Tools	0,436	0,305	0,650	0,713
3	Цифровой скрининг резюме	0,537	0,776	0,354	0,806
4	Развитие сотрудников на основе цифровых технологий	0,683	0,578	0,705	0,905
5	Электронное обучение	0,789	0,852	0,814	1,069

Полученные данные показывают, что для индустрии гостеприимства наиболее приоритетным инструментом выступают электронное обучение и развитие сотрудников на основе цифровых технологий на фоне широкого внедрения HR-модулей интегрированных программных комплексов. В Санкт-Петербурге электронное обучение и внедрение HR-модулей интегрированных программных комплексов (цифровых платформ) также занимают ведущие позиции, но при этом важное место отводится цифровому скринингу резюме по причине большого количества кандидатов на вакантное место (4 чел/место).

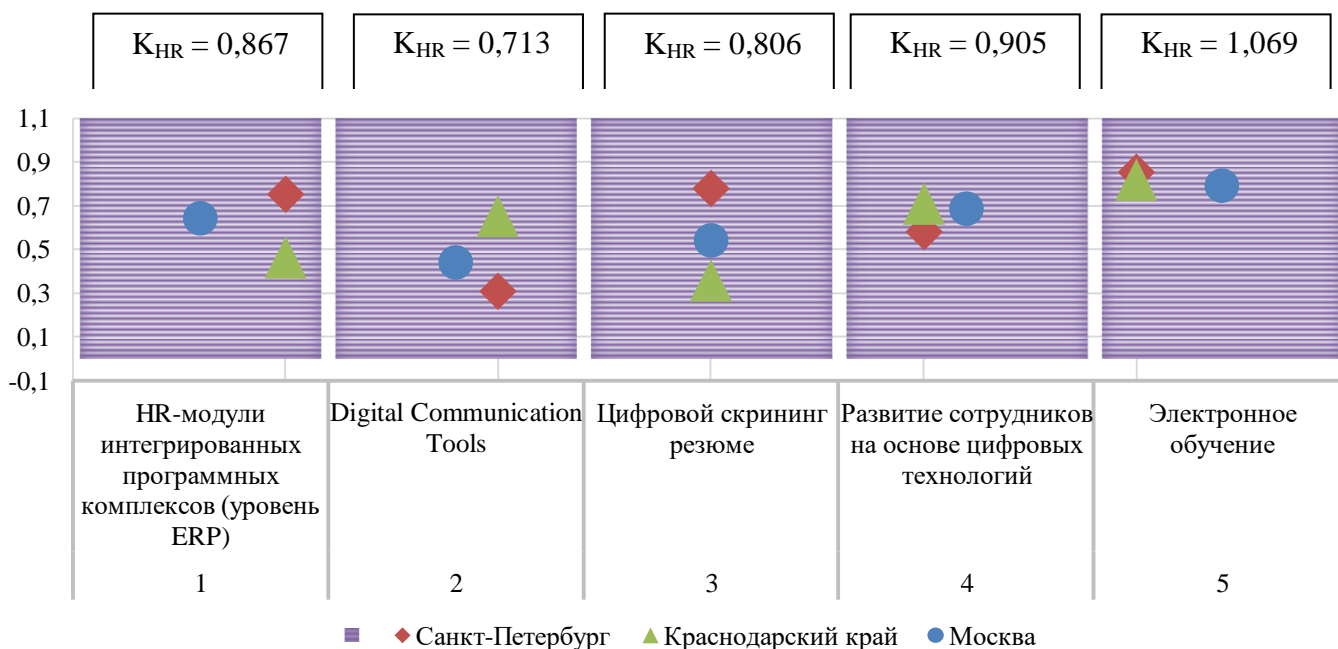


Рисунок 5– Приоритетные технологии для внедрения цифровизированного управления персоналом

В Краснодарском крае важное место отводится инструментам развития персонала – электронное обучение и развитие сотрудников на основе цифровых технологий, но при этом важное место занимают Digital

Communication Tools, это объясняется большим количеством субъектов малого предпринимательства индустрии гостеприимства и информирование потенциальных клиентов посредством мессенджеров и социальных сетей, что является для них менее затратно.

Наиболее перспективным инструментом, автору представляется взаимодействие субъектов управления персоналом индустрии гостеприимства в составе универсальной цифровой платформы. В качестве цифровой платформы могут выступать программные технологии и цифровые инструменты, разрабатываемые и обслуживаемые организационной структурой управления платформой.

6. Сформирована модель Цифровой платформы управления персоналом в индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора, обладающего набором компетенций цифрового менеджмента в области сервисной интеграции процессов управления персоналом, организации сервисной поддержки

Одним из важнейших инструментов в контексте развития цифровых трансформаций являются *цифровые платформы*, позволяющие усовершенствовать многие функции управления персоналом в части обработки информации, использования цифровых технологий в организации основных бизнес-процессов, формирования информационной инфраструктуры. Базовым элементом инфраструктуры является цифровая платформа, под которой автор понимает цифровые технологии, позволяющие осуществлять сервисное взаимодействие субъектов индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора. Исходя из этого, под термином «сервисный интегратор системы управления персоналом индустрии гостеприимства», понимается ключевой оператор цифровой платформы, который осуществляет регулирующее и сервисное ее обслуживание, а также формирует потоки сопутствующих сервисов накопления и обработки аналитических регистров формируемой базы данных и их анализ. Иными словами, сервисный интегратор это, по сути дела, поставщик современных программных и аналитических решений, владеющий комплексом компетенций при объединении и интеграции ИТ-технологий в целях повышения результативности управления персоналом в индустрии гостеприимства.

Цифровая платформа, по сути дела, интегрирует участников бизнес-процессов в единую составляющую, что обеспечивает эффективность взаимодействия заинтересованных сторон, а также позволяет обеспечить прозрачность данных взаимодействий. Повышение эффективности управления персоналом достигается за счет информационных технологий, позволяющих выстроить сетевую модель управления в виде системы принятия решений, которая позволит предприятию эффективно работать в изменяющихся условиях.

Организационно-экономическая модель цифровой платформы управления персоналом индустрии гостеприимства представлена на рис.6.



Рисунок 6- Модель цифровой платформы управления персоналом под управлением сервисного интегратора

Предполагается, что формируемая цифровая платформа, накапливая аналитические регистры информации, обеспечит анализ состояния рынка занятости в текущем периоде времени, что позволит оптимизировать процессы управления персоналом и оценить привлекательность индустрии гостеприимства без отсылок на ошибочные данные, что положительно скажется на уровне инвестиций в данную сферу.

Стоит отметить потенциальную полифункциональность цифровой платформы, формируемой посредством консолидации инфраструктурных единиц. В перспективе можно подключать не только виды услуг индустрии гостеприимства, но и иные виды деятельности, объединив информацию о рынке труда и занятости в полном объеме в разрезе территорий разной размерности и административной подчиненности. Развитие сервисным интегратором информационно-технической инфраструктуры цифровой трансформации имеет особое значение для эффективного функционирования не только в сфере управления персоналом, но и экономики в целом, поскольку является важным фактором при определении потребности в кадрах и обеспечения персоналом индустрии гостеприимства с точки зрения компетентностного подхода в условиях сезонных колебаний спроса.

7. В качестве практической реализации цифрового платформенного подхода разработана структурно-функциональная модель формирования территориальных образовательных центров (ТОЦ) практикоориентированной подготовки с упором на цифровые

компетенции в формате консорциумов передовых профильных предприятий туриндустрии и образовательных организаций.

В соответствии с национальным проектом «Туризм и индустрия гостеприимства» к 2030 г. число занятых в данной сфере должно вырасти до 4,7 млн. человек, которые будут обеспечивать функционирование 13 туристских макротерриторий. В этих целях, по нашим оценкам, необходимо в среднем в год обучать по качественным практико-ориентированным программам примерно 300 тыс. человек. Решить эту масштабную задачу, на наш взгляд, возможно с помощью создания в каждой туристской макротерритории территориального образовательного центра (ТОЦ). По мнению автора, система ТОЦ представляет собой образовательный конструктор для обеспечения индустрии гостеприимства кадрами, обученными по лучшим международным стандартам. Модель такого центра практикоориентированной подготовки с упором на цифровые компетенции можно представить в следующем виде, рис.7.

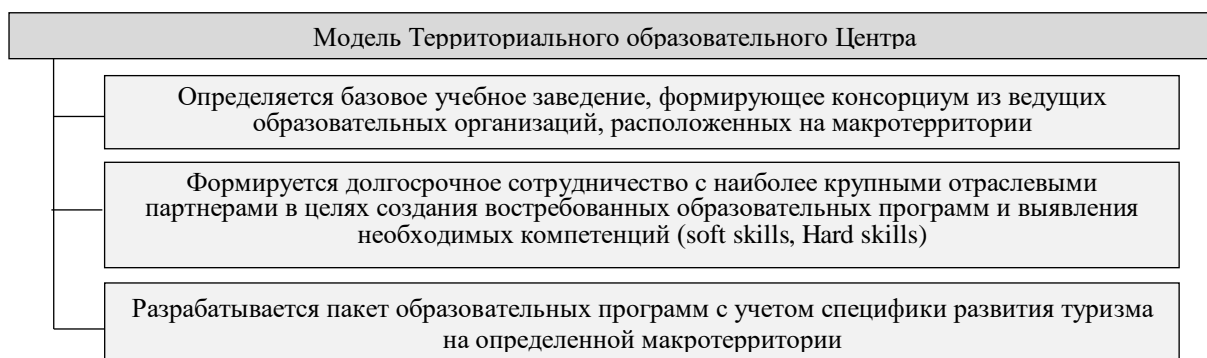


Рисунок 7– Модель Территориального образовательного Центра (ТОЦ) практикоориентированной подготовки с упором на цифровые компетенции

Консорциум передовых профильных предприятий туриндустрии и образовательных организаций позволяет полнее удовлетворять потребности индустрии гостеприимства в специалистах разного профиля, осуществлять целевую и адресную подготовку персонала в соответствии с заявками туристских предприятий, привлекать непосредственно в образовательный процесс работодателей на основе долгосрочного сотрудничества, повышая тем самым качество подготовки специалистов в сфере гостеприимства.

Подготовка персонала на базе ТОЦ позволит учесть специфику формирования необходимых для каждой территории компетенций, в первую очередь цифровых, позволяющих развивать туризм и высокое качество сервиса.

8. Предложен методический подход к проведению оценки потенциала и результативности системы управления персоналом в условиях цифровизации, особенностью которого является возможность выявления соответствия потенциала персонала целям развития индустрии гостеприимства в условиях изменения приоритетности отдельных характеристик (параметров) потенциала работников.

Развивая далее методологию платформенного подхода к процессам управления персоналом в индустрии гостеприимства, следует дать оценку результативности системы управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровых трансформаций, применив функциональную модель аналитической оценки, которая позволяет выявить соответствие потенциала персонала целям развития индустрии гостеприимства в условиях изменения приоритетности отдельных направлений результативности. Оценка осуществлялась компетентностным методом, основу которого составило определение и расчет совокупного *индивидуального потенциала работников* индустрии гостеприимства по каждому исследуемому объекту индустрии гостеприимства:

$$\text{ИПР} = \sum_{i=1}^n \text{ЛПР}_i \cdot \mu_{\text{ЛПР}} + \text{КПР}_i \cdot \mu_{\text{КПР}} + \text{КВР}_i \cdot \mu_{\text{КВР}} + \text{ИПР}_i \cdot \mu_{\text{ИПР}} \quad (1)$$

где: ЛПР_i - индивидуальный потенциал работника;

КПР_i - потенциал в сфере коммуникаций;

КВР_i – профессионально-квалификационный потенциал;

ИП_i- инновационный потенциал работника индустрии гостеприимства, под которым понимается наличие компетенций для работы в информационно- цифровой среде;

n – число оцениваемого персонала;

μ - весовые коэффициенты, $\sum \mu = 1$.

Поэтому, на первом уровне оценивается результативность системы управления развитием персонала в целом по выбранным организациям индустрии гостеприимства. При этом, *прирост потенциала системы управления развитием персонала индустрии гостеприимства* при внедрении универсальной цифровой платформы под управлением сервисного интегратора рассчитывается по формуле:

$$\Delta \text{ПСУРП} = \frac{\sum \text{ПС}_n - \sum \text{ПС}_{n-1}}{\sum \text{ПС}_{n-1}} \cdot 100\% \quad (2)$$

где: $\sum \text{ПС}_n$ - потенциал системы управления развитием персонала индустрии гостеприимства в отчетном периоде (после внедрения универсальной цифровой платформы сервисного интегратора),

$\sum \text{ПС}_{n-1}$ - потенциал системы управления развитием персонала в базисном периоде (до внедрения универсальной цифровой платформы сервисного интегратора).

Далее определяется результативность системы управления развитием персонала индустрии гостеприимства по категориям работников. Исходными данными здесь выступают результаты целостной оценки компетентностным методом в системе управления развитием персонала индустрии гостеприимства, сгруппированные по отдельным категориям работников: административно-управленческий персонал; служба приема и размещения; служба питания и т.д.

В качестве критерия эффективности предлагаемой системы управления персоналом при внедрении цифровой платформы под управлением сервисного интегратора на тактическом уровне выбрана положительная

динамика совокупного показателя результативности:

$$PCUP = \Delta PCUP \cdot \theta_{PCUP} + \Delta PKP \cdot \theta_{PKP} + \Delta CIP \cdot \theta_{CIP} + \Delta PPIP \cdot \theta_{PIIP} \rightarrow \max \quad (3)$$

где: PCUP - результативность системы управления персоналом;

$\theta_{PCUP}, \theta_{PKP}, \theta_{CIP}, \theta_{PIIP}$ - коэффициенты, отражающие значимость (важность) обобщающего показателя. Суммарная величина коэффициентов равняется единице.

Практическая оценка потенциала и результативности системы управления развитием персонала индустрии гостеприимства в процессе внедрения универсальной цифровой платформы осуществлена на примере 14 крупных гостиничных сетей, в числе которых Marriott International, Hyatt Hotels Corporation, InterContinental Hotels Group PLC (IHG), Radisson Hotel Group, Hilton Hotels & Resorts, Azimut Hotels, Lotte Hotels & Resorts, Kempinski Hotels и ряда других. Применительно к этим отелям, целесообразно рассмотреть семь основных факторов, которые в большей степени характеризуют показатели результативности системы управления персоналом. Оценка каждого фактора проводилась в форме значений длин отрезков от 1/9 до 9, которые отображались совместно с коэффициентом значимости фактора (табл. 5).

Таблица 5 - Значения факторов целевых параметров развития системы управления персоналом индустрии гостеприимства

№	Исследуемая характеристика (параметр) потенциала работников	Условное обозначение	Числовое значение	Факторная нагрузка (коэффициент значимости фактора), θ ($\sum \theta = 1$)
1	Степень формализации функций (структуры управления)	Φ_1	0,889	0,2
2	Уровень компетенций	Φ_2	0,889	0,1
3	Степень лояльности	Φ_3	0,667	0,1
4	Индивидуальная результативность	Φ_4	0,889	0,2
5	Обучаемость	Φ_5	0,778	0,1
6	Коммуникационный потенциал	Φ_6	0,889	0,1
7	Потенциал готовности к инновациям	Φ_7	0,778	0,2

Исходя из полученных данных посредством применения формулы 3, был рассчитан показатель, характеризующий результативность системы управления развитием персонала (PCUP) с точки зрения ее целевых параметров развития, который составил 0,833

$$PCUP = 0,889 \cdot 0,2 + 0,889 \cdot 0,1 + 0,667 \cdot 0,1 + 0,889 \cdot 0,2 + 0,778 \cdot 0,1 + 0,889 \cdot 0,1 + 0,778 \cdot 0,2 = 0,833$$

Применительно к развитию индустрии гостеприимства в условиях цифровизации, требуется достаточно высокий уровень потенциала персонала, равный 83,3%, что объясняется доминированием трудового потенциала в «продукте» индустрии гостеприимства.

9. Впервые разработана и апробирована на территориальном уровне методика прогнозирования эффектов трансформационных процессов системы управления персоналом индустрии гостеприимства

на базе HR-метрик. Проведено сценарное прогнозирование результатов цифровых трансформаций, что позволило выделить возможные сценарии модернизации процесса управления персоналом индустрии гостеприимства.

Проведенный анализ позволил нам выделить четыре основных направления оценки эффектов цифровизированного управления: (табл. 6).

Анализ полученных значений индексов по представленным направлениям и тенденциями их изменения позволяет выделить следующие возможные *сценарии модернизации процесса управления персоналом индустрии гостеприимства*, которые осуществлены на основе инструментария когнитивного моделирования, которое предоставляет возможность использовать данные как качественного, так и количественного характера.

Начальным этапом когнитивного моделирования является формирование орграфа, отражающего основные взаимосвязи между элементами. Отталкиваясь от предложенных нами аналитических блоков показателей оценки цифровизированного управления кадровым потенциалом индустрии гостеприимства, данный орграф можно представить в виде, показанном на рисунке 8.

Отображенные в орграфе показатели по каждому из направлений рассчитаны на примере Москвы, Санкт-Петербурга и Краснодарского края. При этом импульс, как параметр функциональной зависимости был задан изменением коэффициентов при факторном показателе, влияние которого определяется на комплексный HR-индекс. По коэффициентам изменения показателей, рассчитываем индексы «Организационная эффективность», «Оплата труда и эффективность удержания сотрудников», «Эффективность рекрутинга и введения в должность», «Обучение и развитие сотрудников», а также комплексный HR-индекс.

Проведенное исследование позволило выделить возможные *сценарии модернизации процесса управления персоналом индустрии гостеприимства*.

Сценарий минимальной модернизации – совершенствование управления персоналом, импульс происходит только по направлению «HR-маркетинг», что говорит о создании корпоративного престижа работы в индустрии гостеприимства.

Сценарий умеренной модернизации – совершенствование управления персоналом (импульс) происходит только по направлениям «HR-маркетинг» и «HR-автоматизация», как наименее эффективных в современных условиях реализации с целью выхода на положительную динамику престижности индустрии гостеприимства на рынке труда и управления персоналом.

Сценарий оптимистичной модернизации – совершенствование управления персоналом (импульс) по всем направлениям в зависимости от складывающихся условий с целью получения наибольшей результативности использования кадрового потенциала индустрии гостеприимства.

Таблица 6– HR-метрики индустрии гостеприимства г. Москва, г. Санкт-Петербург и Краснодарский край

№	Метрика	Краснодарский край			Москва			Санкт-Петербург		
		2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.	2017г.	2018г.	2019г.
1	Направление «Организационная эффективность»									
1.1	Общие затраты на одного сотрудника, тыс. р.	56,59	58,83	61,14	77,78	83,58	89,68	63,59	67,64	71,47
1.2	Прибыль на одного сотрудника, тыс.р.	31,49	32,19	38,26	26,18	88,18	38,06	60,92	97,94	62,30
1.3	Соотношение: расходы на оплату труда / выручка, %	25,40	25,92	23,64	36,48	15,61	31,41	16,34	11,50	17,72
1.4	Доля менеджеров от общего количества сотрудников, %	2,40	2,13	1,85	3,02	2,80	2,58	5,99	6,69	7,39
2	Направление «Оплата труда и эффективность удержания сотрудников»									
2.1	Средняя заработная плата одного сотрудника, руб./мес.	41 768,32	43 683,48	45 598,63	59 076,19	63 468,19	67 860,18	49 329,42	52 740,98	56 152,53
2.2	Отношение максимального уровня оплаты труда к минимальному, раз	1,88	1,63	1,41	0,62	0,70	0,76	0,50	0,48	0,47
2.3	Средняя текучесть кадров, %	11,00	11,41	11,84	18,00	18,66	19,35	15,00	15,56	16,13
3	Направление «Эффективность рекрутинга и введения в должность»									
3.1	Соотношение резюме/вакансии (hh коэффициент)	2,10	1,80	1,90	2,08	2,10	2,40	2,40	2,50	2,60
3.2	Затраты на подбор 1 сотрудника, р.	9 000,00	10 674,00	12 659,36	11 700,00	13 876,20	16 457,17	9 200,00	10 911,20	12 940,68
3.3	Среднее число собеседований на позицию, шт.	7,20	8,17	7,68	6,60	7,49	7,04	8,20	9,30	8,75
3.4	Средний срок закрытия вакансии, дн.	21,84	25,87	23,86	16,80	19,90	18,35	13,21	15,65	14,43
4	Направление «Обучение и развитие сотрудников»									
4.1	Доля сотрудников, прошедших обучение, %	57,70	37,90	47,80	55,90	42,70	49,30	59,60	42,40	51,00
4.2	Доля сотрудников, прошедших проф. переподготовку, %	3,28	5,00	4,14	0,92	1,20	1,06	0,43	0,60	0,51
4.3	Средний годовой бюджет на обучение одного сотрудника, р.	39 583,11	26 000,00	32 791,56	99 494,15	76 000,00	87 747,07	60 443,40	43 000,00	51 721,70



Рисунок 8– Орграф оценки эффектов цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства

Результаты когнитивного моделирования импульсных процессов по рассчитанным коэффициентам в рамках сценариев минимальной модернизации представлены на рисунке 9. Аналогичным образом отражены результаты по сценариям умеренной и оптимистической модернизации системы управления персоналом в условиях цифровизации.

Данные моделирования показывают, что реализация цифровизированного управления в индустрии гостеприимства в комплексе, позволяет повысить результативность формирования кадрового потенциала, корпоративной культуры, престижа и стабильности индустрии гостеприимства, что приводит к существенному росту комплексного HR-индекса индустрии гостеприимства, то есть к росту цифровизации, что неизбежно ведет к возрастанию рисков, как работников, так и работодателей, в том числе уровня социальной незащищенности работников, уровня неравенства по доходам и тому подобное.

10. Сформирована и апробирована на территориальном уровне методика прогнозирования рисков безработицы и социальной напряженности, вызванных внедрением цифровой платформы.

На сегодняшний день единой методики, по которой можно было бы определить количественную величину риска, вызванного процессами цифровизации, не существует. Во-первых, это обусловлено отсутствием необходимого объема статистической информации о возможности возникновения какой-либо конкретной угрозы от цифровых трансформаций в управлении персоналом. Во-вторых, играет немаловажную роль тот факт, что определить величину стоимости конкретного информационного ресурса порой бывает затруднительно.

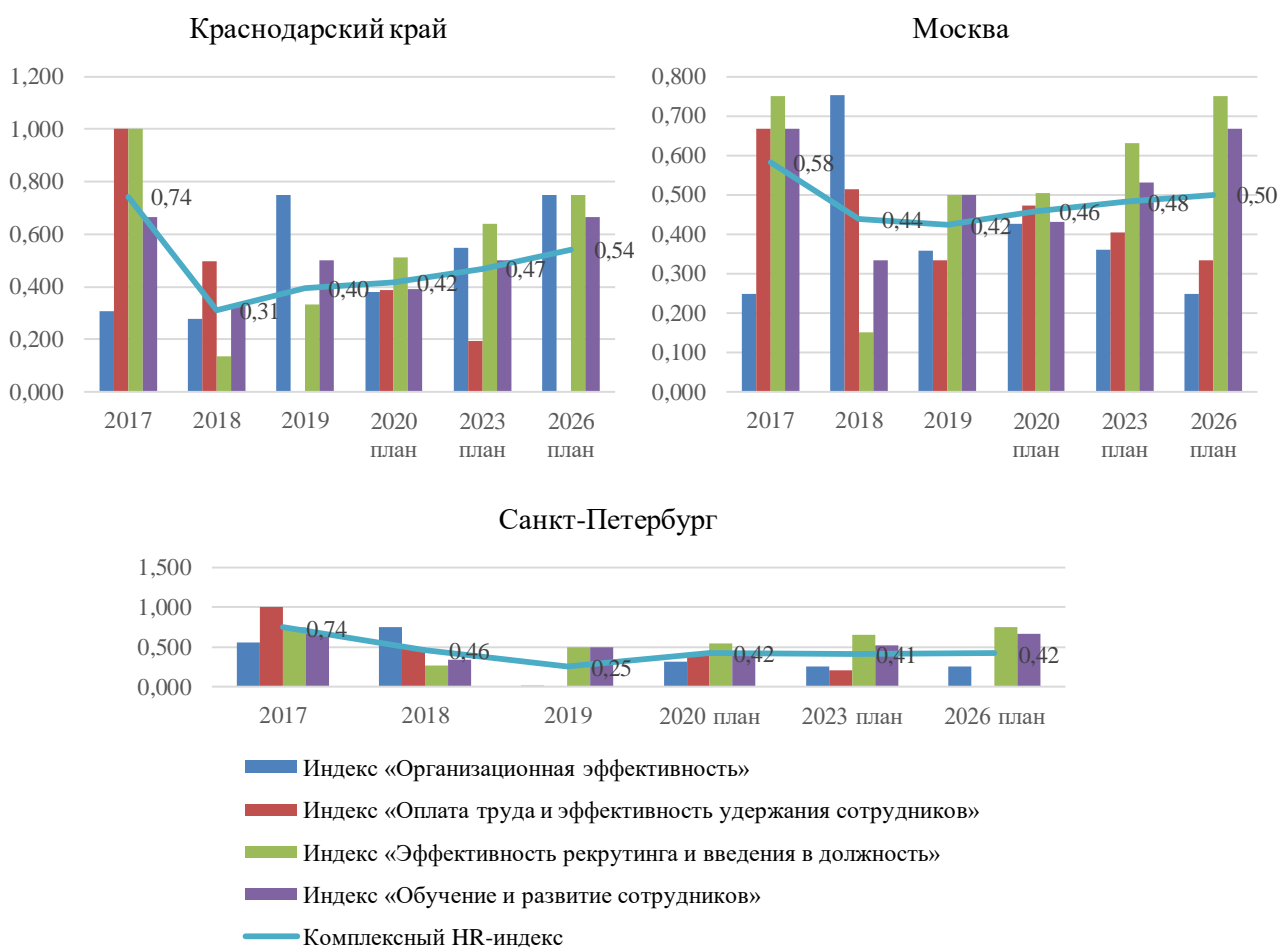


Рисунок 9 – Результаты когнитивного моделирования сценария минимальной модернизации с импульсом по направлению «HR-маркетинг»

В контексте исследуемой проблемы автор обосновывает существование рисков внедрения цифровизации и рисков - следствия цифровизации, среди которых особый интерес представляют риски социальной напряженности, вызванной цифровизацией.

Одним из этапов алгоритма оценки рисков цифровизации управления является расчет *индекса реального уровня напряженности* (ИРУН), который произведен для индустрии гостеприимства Краснодарского края, г. Москва и г. Санкт-Петербург. Результаты представлены в таблице 7 при реализации сценария минимальной модернизации, включающей в себя реализацию

организационных мероприятий по направлению «Оплата труда и эффективность удержания сотрудников», как основного фактора создания корпоративного престижа работы персонала в индустрии гостеприимства.

Данные проведенного исследования показывают значительное увеличение индекса реального уровня напряженности, что обусловлено наращиванием штатных единиц, работающих по совместительству или на удаленном доступе. Однако при этом значение индекса по всем территориям – Краснодарский край (7,01%), Москва (7,45%), Санкт-Петербург (10,57%) остаются в пределах незначительного уровня напряженности (1 – 10%). При этом, ожидаемая реализация минимальной модернизации приведет к увеличению численности внешних совместителей от 7% (Москва) до 10% (Санкт-Петербург).

Таблица 7– Расчет индекса реального уровня напряженности (ИРУН)

Туристские территории	Годы	Средняя численность внешних совместителей к средней численности работников, %	Отношение ФОТ совместителей к ФОТ всего по индустрии гостеприимства, %	ИРУН
Краснодарский край	2017	2,4000	0,6163	1,5082
	2018	2,1250	0,6207	1,3728
	2019	1,8500	0,6248	1,2374
	2020	4,8155	1,6263	3,2209
	2023	7,6920	2,5977	5,1449
	2026	10,4823	3,5400	7,0112
Санкт-Петербург	2017	5,9900	3,2516	4,6208
	2018	6,6900	2,9333	4,8117
	2019	7,3900	2,6646	5,0273
	2020	10,1893	3,6740	6,9316
	2023	12,9046	4,6530	8,7788
	2026	15,5385	5,6027	10,5706
Москва	2017	3,0200	0,9680	1,9940
	2018	2,8000	0,9161	1,8580
	2019	2,5800	0,8687	1,7244
	2020	5,5236	1,8599	3,6918
	2023	8,3789	2,8214	5,6001
	2026	11,1485	3,7539	7,4512

Для расчета показателей прогнозируемого уровня напряженности целесообразнее представить в форме интервала значений двух показателей. Это объясняется тем, что уровень напряженности – это состояние социальной системы туристской территории, которое может иметь разброс значений и реакций субъектов трудовых отношений на реализуемые оптимизационные мероприятия.

В качестве верхней границы может послужить значение вероятности высвобождения сотрудников, обусловленные внедрением цифровых технологий (рис.10-12).

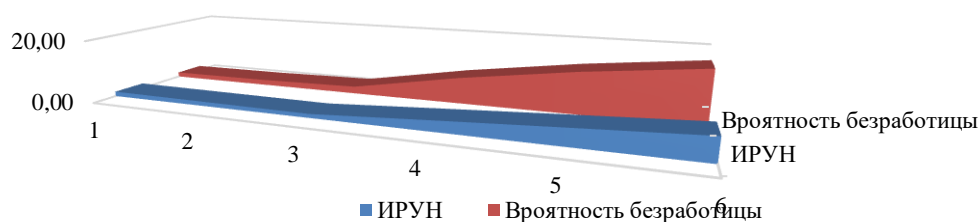


Рисунок 10 – Диапазон прогнозируемого уровня социальной напряженности цифровой трансформации для Краснодарского края

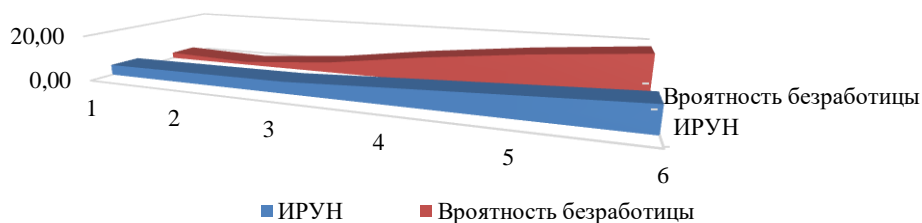


Рисунок 11 – Диапазон прогнозируемого уровня социальной напряженности цифровой трансформации для Санкт-Петербурга

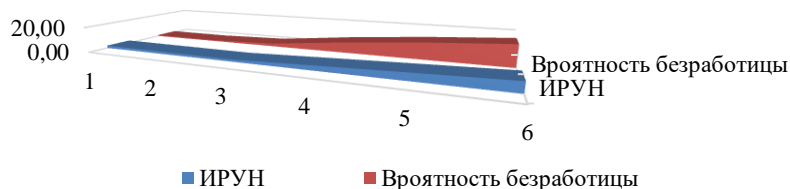


Рисунок 12 – Диапазон прогнозируемого уровня социальной напряженности цифровой трансформации для Москвы

Как мы видим, чем активнее происходит цифровизация процессов управления персоналом, тем больше разброс интервальных значений, так для 2026 года, верхний диапазон уровня напряженности составляет 16% (Краснодарский край, Москва) и 19% (Санкт-Петербург), переводя риск социальной напряженности из категории незначительного в низкий (11-25%).

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного диссертационного исследования разработаны теоретико-методологические аспекты формирования системы управления персоналом в индустрии гостеприимства в части исследования теоретических основ цифровизации, исследования этапов эволюции системы управления персоналом, с выделением этапа цифровых трансформаций, определения уровня воздействия цифровых технологий на управление персоналом и готовность их внедрения предприятиями индустрии гостеприимства.

Разработана методология управления персоналом индустрии гостеприимства в цифровом формате, основанная на взаимодействии функциональных блоков, связанных с диагностикой и определением целей развития системы управления персоналом в индустрии гостеприимства, формированием цифровой платформы, как базиса системы, а также прогнозированием управленческих эффектов и рисков в условиях цифровизации. Предложена методика определения приоритетных технологий внедрения цифровизированного управления персоналом. Обоснована система показателей оценки функциональных блоков модели

цифровизированного управления трудовым потенциалом индустрии гостеприимства. Осуществлена аналитическая проработка каналов и инструментов цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства с апробацией системы оценки на территориальном уровне.

Построена модель цифровой платформы управления персоналом индустрии гостеприимства под управлением и цифровым обслуживанием сервисного интегратора, обладающего набором компетенций цифрового менеджмента в области сервисной интеграции процессов управления персоналом и организации сервисной поддержки, что позволяет оптимизировать системы управления персоналом, способствует выстраиванию взаимоотношений субъектов индустрии гостеприимства, как на внутренней платформе индустрии гостеприимства, так и на межтерриториальной, что приводит в конечном итоге к росту инновационной активности туристских организаций.

В ходе исследования сформирована и научно обоснована структурно-функциональная модель территориальных образовательных центров (ТОЦ) практикоориентированной подготовки с упором на цифровые компетенции в формате консорциумов передовых профильных предприятий туристической индустрии и образовательных организаций, преимуществом которой является единая методическая основа подготовки кадров и возможность реализации индивидуальных образовательных программ по целевому заказу отрасли.

Разработан методический подход к проведению оценки потенциала и результативности системы управления персоналом в условиях цифровизации, особенностью которого является возможность выявления соответствия потенциала персонала целям развития индустрии гостеприимства в условиях изменения приоритетности отдельных параметров потенциала работников. Проведено сценарное прогнозирование результатов цифровых трансформаций управления персоналом в индустрии гостеприимства. Разработана и апробирована на территориальном уровне методика прогнозирования рисков безработицы и социальной напряженности, вызванных внедрением цифровой платформы управления персоналом в индустрии гостеприимства.

Практическая значимость диссертационного исследования определяется разработкой и обоснованием модели внедрения цифровой платформы управления персоналом, позволяющей осуществлять непосредственную реализацию и диффузию цифровизированного управления персоналом индустрии гостеприимства, а также развитием инструментария оценки эффектов цифровизированного управления в условиях платформенного подхода.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии, брошюры, учебники и учебные пособия

1. Романов М.С. Система управления персоналом индустрии гостеприимства в условиях цифровизации: монография / М.С. Романов. – Семей. : Издательский дом «Интеллект», 2020. – 160 с. – 9,4 п.л.

2. Романов М.С. Анализ в организациях туристско-рекреационного комплекса: курс лекций / М.С. Романов. – Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ». – 2016. – 80 с. – 4,5 п.л.

4. Романов М.С. Экономика и организация туристско-рекреационной деятельности: учебное пособие / Т.Е. Гварлиани, М.С. Оборин, М.С.

Романов, Л.А. Саполгина. – Сочи. : РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ». – 2015. – 228 с. – 17,2 / 4,3 п.л.

5. Романов М.С. Формирование и развитие рынка рекрутинговых услуг: монография / М.С. Романов. – Сочи. : РИЦ ФГБОУ ВПО «СГУТиКД». – 2007. – 198 с. – 11,5 п.л.

Статьи, опубликованные в изданиях Web of Science / Scopus.

6. Romanov M.S. Organizational and managerial aspects of tourist destinations branding: partnership management in the development and implementation of activities / S.V. Grinenko, G.M. Romanova, M.S. Romanov, N.K. Serdyukova // E3S Web of Conferences. - 2021. -Vol. 296. – 0,6/0,15 п.л.

7. Romanov M.S. Priority technologies for the adoption of the digitalized human resources management in hospitality industry / M.S. Romanov // SHS Web of Conferences. – 2021. - Vol. 110. - 0,44 п.л.

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России.

8. Романов М.С. Управление знаниями в индустрии туризма и гостеприимства как фактор развития туристских территорий / Knowledge management in the tourism and hospitality industry as a factor in the development of tourist territories / С.В. Гриненко, М.С. Романов // Научные труды Вольного экономического общества. – 2021. - № 230 том С. – с. 368-375. – 0,5 п.л.

9. Романов М.С. Система управления персоналом индустрии гостеприимства: сущность, принципы функционирования и особенности взаимодействия ее элементов / М.С. Романов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. - 2021. - № 9 (136). - С. 13-18. – 0,31 п. л.

10. Романов М.С. Риски безработицы в условиях цифровизации системы управления персоналом в организациях индустрии гостеприимства / М.С. Романов // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. – 2021. – 2. – С. 188-197. – 0,63 п.л.

11. Романов М.С. Диагностика субъектов индустрии гостеприимства по степени готовности к цифровизированному управлению персоналом с применением digital-анализа / М.С. Романов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. - № 3 (129). - С. 116-120. – 0,38 п.л.

12. Романов М.С. Техничко-технологические риски цифровизации системы управления персоналом / М.С. Романов // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление». - 2021. - № 6 (133). - С. 34-38. – 0,25 п.л.

13. Романов М.С. Методологические аспекты управления персоналом в рамках цифровизации / М.С. Романов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки». - 2021. - № 2. - С. 63-70. – 0,5 п.л.

14. Романов М.С. Методический подход к оценке эффектов цифровизированного управления персоналом в индустрии гостеприимства. / М.С. Романов // Журнал «Экономика и предпринимательство» - 2021. - № 3 (128). – с. 1108 – 1114. – 0,72 п.л.

15. Романов М.С. Сервисный интегратор, как ключевой оператор цифровой платформы управления персоналом в индустрии гостеприимства / М.С. Романов // Вестник РМАТ. - 2021. - № 2. - С. 9-15. – 0,44 п.л.

16. Романов М.С. Актуальные вопросы подготовки и переподготовки кадров в сфере туризма / В.Н. Шарафутдинов, Е.В. Онищенко, М.С. Романов

// Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. - 2021. - Т.7, №2. - С. 91-103. – 0,75 / 0,33 п.л.

17. Романов М.С. Сфера туризма в свете теории самоорганизации сложных систем / В.Н. Шарафутдинов, Е.В. Онищенко, М.С. Романов // Естественно-гуманитарные исследования. - 2020. - № 31 (5). - С. 284-290. – 0,44 / 0,15 п.л.

18. Романов М.С. Система профессионального образования через всю жизнь как фактор востребованности на рынке труда - Вестник РМАТ. - 2020. - № 1. - С. 62-67. – 0,38/0,09.

19. Романов М.С. Событийный туризм как важнейший фактор развития территорий / М.С. Романов, Т.П. Левченко // Вестник национальной академии туризма. -2019. - № 4 (52) октябрь-декабрь 2019. – С. 12-14. – 0,19 / 0,09 п.л.

20. Romanov M.S. Academic Rights of Students in Russia and Abroad (USA, European Union) / V.P. Erdakova, L.L. Kavshbaya, M.S. Romanov // European Journal of Contemporary Education. - 2018 Vol. 4. – p. 668 – 689. – 1,38 / 0,46 п.л. (статья Web of Science).

21. Романов М.С. Профессиональное самоопределение студентов СПО: формирование мотивации выборов и карьерных предпочтений / М.С. Романов, Л.В. Тарасенко, И.И. Украинцева, И.А. Ермачков // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2017. №12. - С. 95-102. – 0,88 / 0,22 п.л.

22. Романов М.С. Комплексный социологический портрет абитуриентов, студентов и выпускников системы среднего профессионального образования: теоретико-методологические основания исследования / Л.В. Тарасенко, Ю.С. Панфилова, Г.М. Романова, М.С. Романов, И.И. Украинцева // Инженерный вестник Дона. - 2017. - № 4 (47). - С. 122-136. – 0,94 / 0,19 п.л.

23. Романов М.С. Методические подходы к исследованию процессов автоматизации управленческого учета предприятий индустрии туризма / М.С. Романов // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 4-1 (81-1). - С. 948 – 951. – 0,25 п.л.

24. Романов М.С. Образовательные стратегии абитуриентов и студентов системы среднего профессионального образования / И.А. Ермачков, Ю.С. Панфилова, М.С. Романов, И.И. Украинцева, А.Л. Ховякова // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: социально-экономические науки. - 2017. - № 6. С. 95-103. – 0,56 / 0,11 п.л.

25. Романов М.С. Управленческий учет и его роль в управлении организацией / М.С. Романов // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. - 2017. Т.11. Вып. 1 (71). - С. 6 – 16. – 0,69 п.л.

26. Модель университета как центра формирования локальной среды непрерывного образования / A Model for the University Operating as a Center for the Formation of a Local Environment for Adult Ongoing Education / I.I. Ukraintseva, M.S. Romanov, N.I. Neskromnykh, A.L. Knovyakova // European Journal of Contemporary Education. – 2016. - Vol.4 (18). - p. 479 – 489. – 0,69 / 0,17 п.л. (статья Web of Science).

27. Оценка экономической эффективности управленческого учета на предприятии / М.С. Романов // Сервис в России и за рубежом: сетевой научный журнал. - 2016. - Т.10. Вып. 09 (70). - С. 68 – 79. – 0,75 п.л.

28. Романов М.С. Обеспечение эпидемиологического благополучия в республике Дагестан при развитии индустрии туризма / Г.Д. Брюханова, М.С. Романов, А.Е. Шиянова, О.Г. Швец, С.М. Хасаев, В.П. Груба, Т.Ф. Бацына, Д.М. Бамматов // Проблемы особо опасных инфекций. – 2013. - № 1. – с. 51-54. – 0,25/0,03 п.л.

29. Романов М.С. Оценка состояния и проблемы развития рынка рекрутинговых услуг в отечественной экономике / М.С. Романов // Известия российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2007. - № 9 (29). – с. 100 – 105. – 0,38 п.л.

30. Романов М.С. Оценка состояния рекрутинга в индустрии туризма г. Сочи / Г.М. Романова, М.С. Романов, Г.Д. Нубарян // Вестник национальной академии туризма. – 2007. - № 2. – с. 53 – 54. – 0,13 / 0,04 п.л.

Статьи в профессиональных журналах и научных сборниках.

31. Романов М.С. Разработка научно-методического обеспечения психолого-педагогического сопровождения школьников с технической и интеллектуальной одаренностью в условиях сетевого взаимодействия вуза с образовательными организациями: отчет НИР / М.А. Мазниченко, Т.А. Юдина, А.А. Рябцев, М.С. Романов, М.Н. Голосницкая, Д.А. Пушкарева // ФГБОУ ВО «СГУ». – УДК 376.5. - Сочи, 2021 г. – 159 с. – 9,94/0,41 п.л.

32. Романов М.С. Кадровое обеспечение экологического туризма как фактор реализации национального проекта «Экология» / Г.Д. Брюханова, М.С. Романов // Журнал «Рекреация и туризм» - 2020. - № 4 (8). – С. 43 – 50. – 0,5 / 0,17 п.л.

33. Романов М.С. Современные технологии туристского образования как фактор повышения конкурентоспособности персонала и развития экспорта услуг / М.С. Романов // Sochi Journal of Economy. – 2019 - 13 (3). - С. 368-379. – 0,75 п.л.

34. Romanov M.S. Realization of student academic rights towards the Bologna process: challenges and solutions. / M.S. Romanov, G.M. Romanova, M.A. Maznichenko, M.S. Oborin // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2018. Volume LI – 18TH PCSF. Pages: 324-336. – 0,81/0,20 п.л.

35. Романов М.С. Городская среда как системно-локализованное поле взаимодействия образовательной среды и населения / И.И. Украинцева, И.А. Мушкина, С.В. Кошечев, М.С. Романов // Молодой ученый: международный научный журнал. Казань. 2016. № 19 (123). – с. 464 – 467. – 0,19/0,05 п.л.

36. Романов М.С. Подготовка кадров как фактор продвижения туристских дестинаций в условиях подготовки к Олимпийским играм / М.С. Романов, Л.М. Романова // Вестник СГУТиКД: научный журнал. Сочи. 2011. № 4 (18). – с. 89 – 94. – 0,31 п.л.

37. Романов М.С. Методическое (методологическое) исследование в системе статистического учета в сфере туризма: организация и проведение статистической обработки и обобщение результатов проведенного обследования в 2006 году на курортных территориях Краснодарского края, расчет численности однодневных посетителей курортной зоны Краснодарского края за 2006 год, определения объемов и структуры туристских расходов, оценка доли туризма в макроэкономических показателях развития Краснодарского края на основе полученного исследования: отчет о НИР / М.С. Романов, Г.М. Романова, Н.С. Матющенко,

Д.А. Пушкарева, Ш.Д. Совмен // СГУТиКД. - № ГР 01200709127. - Сочи, 2006 г. – 34 с. – 2,13/0,43 п.л.

38. Романов М.С. Методическое исследование в системе статистического учета в сфере туризма – проведение выборочного анкетного опроса туристов, посетивших курортную зону Краснодарского края в 2006 году с целью определения географии туризма, способов организации туризма, оценки уровня сервиса / М.С. Романов, Г.М. Романова, Н.С. Матющенко, Д.А. Пушкарева // СГУТиКД. - № ГР 01200709124. - Сочи, 2006 г. – 38 с.- 2,38/0,59 п.л.

39. Романов М.С. Научно-методологические и информационно-статистические работы: выборочное статистическое обследование индивидуальных средств размещения в курортной зоне Краснодарского края / М.С. Романов, Г.М. Романова, Н.С. Матющенко, Д.А. Пушкарева // СГУТиКД. - № ГР 01200709135. - Сочи, 2006 г. – 21 с. – 1,31/0,33 п.л.

40. Романов М.С. Самый лучший мультипликатор – туризм / М.С. Романов // Курортно-туристское обозрение: М.: Вуз и школа. - 2002 г. – с. 24. – 0,06/0,03 п.л.

Доклады на научных конференциях и другие научные публикации.

41. Романов М.С. Современные аспекты инвестиций в гостиничный бизнес Центральной и Восточной Европы: тезисы доклада // Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма: материалы 5-й международной научно-практической конференции / М.С. Романов – Сочи. :2005. т.1. – с. 211 – 213. – 0,13 п.л.

42. Романов М.С. Понятие и формы трудоустройства населения в РФ: тезисы доклада // Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма: материалы 6-й международной научно-практической конференции / М.С. Романов, И.Н. Васильцова. – Сочи. :2006. т.2. – с. 95 – 96. – 0,06 /0,03 п.л.

43. Романов М.С. Основные элементы системы трудоустройства в Западной экономике: тезисы доклада // Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма: материалы 6-й международной научно-практической конференции / М.С. Романов. – Сочи. 2006. - т.1. – с. 124 – 127. – 0,19 п.л.

44. Романов М.С. Способы коммуникации на рынке рекрутинговых услуг в Западной практике: тезисы доклада // Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма: материалы 6-й международной научно-практической конференции / М.С. Романов. – Сочи. 2006. - т.1. – с. 127 – 130. – 0,19 п.л.

45. Романов М.С. Управление знаниями – основа современной кадровой политики: тезисы // Научные труды IX Международной научно-практической конференции «Фундаментальные и прикладные проблемы приборостроения, информатики и экономики» / М.С. Романов. - М.: МГУПИ - 2006 г. - с.237-243. – 0,38 п.л.

46. Романов М.С. Реализация программы дуального обучения в высшем образовании на примере программы «Ватель» в Сочинском государственном университете: тезисы доклада // Стратегическое развитие индустрии туризма и гостеприимства: материалы всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых / М.С. Романов. – Сочи.:2018. - т.1. – с. 35 – 39. – 0,25 п.л.