

10. Grijalba M. A., Hernández Y. B., Perez-Encinas A. et al. Does the use of digital tools improve a firm's performance? // Review of Managerial Science. 2025. Vol. 19. P. 2193–2210.
11. Herm L.-V., Janiesch C., Helm A. et al. A framework for implementing robotic process automation projects // Information Systems and e-Business Management. 2023. Vol. 21. P. 1–35.
12. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. Geneva: International Organization for Standardization, 2020. [Electronic resource]. URL: <https://www.iso.org/standard/74947.html>
13. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley, 2022.
14. Meredith J. R., Shafer S. M., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach. 11th ed. Hoboken: Wiley, 2021.
15. Nenni M. E., De Felice F., De Luca C. et al. How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review // Management Review Quarterly. 2025. Vol. 75. P. 1669–1716.
16. PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge / Project Management Institute [Electronic resource]. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>
17. Wang T., Chen H.-M. Integration of building information modeling and project management in construction project life cycle // Automation in Construction. 2023. Vol. 150. Art. 104832. DOI 10.1016/j.autcon.2023.104832.

DOI: 10.34773/EU.2026.5.13

Цифровая трансформация туристической отрасли как драйвер изменения требований к компетенциям персонала*

Digital Transformation of the Tourism Industry as a Driver of Changing Requirements for Personnel Competencies

**Н. ТРОФИМОВА, Э. МАМЛЕЕВА,
М. САЗЫКИНА, М. РИЗВАНОВА**

Трофимова Наталья Владимировна, канд. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник ГБНУ «Академия наук Республики Башкортостан». ORCID: 0000-0002-9162-9757. E-mail: Trofimova_nv@list.ru
Мамлеева Эльвира Рашидовна, канд. экон. наук, ведущий научный сотрудник ГБНУ «Академия наук Республики Башкортостан». ORCID: 0000-0002-4165-257X. E-mail: Elik74@bk.ru
Сазыкина Марина Юрьевна, канд. экон. наук, доцент, ведущий научный сотрудник ГБНУ «Академия наук Республики Башкортостан». ORCID: 0000-0001-5538-9912. E-mail: vertrauen@yandex.ru
Ризванова Мария Артуровна, канд. экон. наук, доцент ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет». ORCID: 0009-0008-6422-3883. E-mail: rizvanovamaria2020@mail.ru

Аннотация. В статье анализируется влияние цифровой трансформации туристической отрасли России на требования к компетенциям персонала. На основе статистических данных и отраслевых отчётов за 2024–2025 гг. выявлены ключевые тренды: интеллектуализация гостиничного бизнеса, внедрение искусственного интеллекта, развитие государственных цифровых платформ. Показано, что цифровизация ведёт к автоматизации рутинных операций, появлению гибридных функций и новых профессио-

* Ссылка на статью: Цифровая трансформация туристической отрасли как драйвер изменения требований к компетенциям персонала / Н.В. Трофимова, Э.Р. Мамлеева, М.Ю. Сазыкина, М.А. Ризванова // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 5. С. 80–86. DOI 10.34773/EU.2026.5.13.

Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания Академии наук Республики Башкортостан.

нальных ролей. Систематизированы цифровые компетенции (базовые, продвинутые, специализированные). Оценено соответствие образовательных программ запросам рынка, выявлены региональные диспропорции. Предложены направления модернизации профессионального образования.

Ключевые слова: цифровая трансформация, туризм, компетенции персонала, искусственный интеллект, кадровый дефицит, профессиональное образование, цифровые платформы.

Abstract. The article analyzes the impact of digital transformation of the Russian tourism industry on the requirements for personnel competencies. Based on statistical data and industry reports for 2024–2025, key technological trends are identified: intellectualization of the hotel business, introduction of artificial intelligence, development of government digital platforms, and import substitution of IT solutions. It is shown that digitalization leads to automation of routine operations, emergence of hybrid job functions and new professional roles. The demanded digital competencies are systematized into three levels: basic, advanced, and specialized. The compliance of existing higher and secondary vocational education programs with current labor market demands is assessed, and regional disparities and content gaps in personnel training are identified. Based on the obtained data, directions for modernizing the vocational education system in the digital economy are proposed.

Key words: digital transformation, tourism, staff competencies, artificial intelligence, personnel shortage, vocational education, digital platforms.

Основные положения

1. Цифровая трансформация туризма в России создаёт разрыв между новыми требованиями к персоналу и содержанием образовательных программ.
2. Востребованные цифровые компетенции делятся на три уровня: базовые (PMS, CRM), продвинутые (Big Data, AI-ассистенты) и специализированные (нейротехнологии, цифровые двойники).
3. Существующая система подготовки кадров характеризуется географическим дисбалансом и отставанием учебных планов от технологических изменений.

Введение

Туристическая отрасль России в 2024–2025 гг. демонстрирует рекордные показатели: более 120 млн внутренних поездок. Стратегия развития туризма РФ ставит цель увеличить турпоток до 140 млн человек к 2030 году, а долю туризма в ВВП – до 5 %. Однако отрасль сталкивается с кадровым дефицитом (91 % отелей испытывают нехватку персонала) и стремительной цифровой трансформацией [8; 17].

Цифровая трансформация радикально меняет требования к компетенциям персонала [5]. Внедрение чат-ботов на основе ИИ для круглосуточной обработки запросов, систем бесконтактного заселения (мобильный check-in/check-out, цифровые ключи), технологий «умных комнат» (Smart Room) и платформ предиктивной аналитики на основе больших данных требуют от сотрудников принципиально новых знаний и навыков [16]. Эксперты уже называют перспективные профессии будущего в индустрии гостеприимства, среди которых – «консьерж робототехники», то есть специалист по сервису и управлению роботизированными системами [6]. Однако существующая система профессионального образования, по признанию отраслевого сообщества, пока не в полной мере отвечает на эти вызовы, что актуализирует необходимость пересмотра образовательных стандартов и компетентностных моделей подготовки кадров.

Таким образом, налицо фундаментальное противоречие между скоростью цифровой трансформации туристической отрасли и готовностью системы подготовки кадров обеспечить бизнес специалистами, обладающими необходимыми цифровыми компетенциями. Разрешение этого противоречия требует научного осмысления того, как именно цифровая трансформация меняет структуру профессиональной деятельности в туризме, какие новые компетенции становятся критически важными и каким образом система образования должна адаптироваться к этим изменениям.

Цель исследования – определить влияние цифровой трансформации туристической отрасли на трансформацию компетентностных требований к персоналу и оценить адаптивность системы профессионального образования к новым вызовам.

Методы

Исследование выполнено с использованием следующих методов:

1. Теоретический анализ и обобщение данных отраслевых отчётов (TeamJet, TravelLine, HotelTechReport, АТОР, BusinesStat) и нормативно-правовых документов (национальный проект «Туризм и гостеприимство», проект закона о ГИС в сфере туризма) за 2024–2025 гг.

2. Системный анализ статистических показателей развития туристической отрасли и рынка HotelTech в России.

3. Метод кейс-стади – анализ инновационных образовательных практик в пяти макрорегионах: Камчатском, Северо-Кавказском, Кубанском, Приволжском, Сибирском.

Анализ проводился на основе открытых данных, опубликованных отраслевыми ассоциациями и государственными органами.

Результаты и обсуждение

Рассмотрим ключевые направления и тренды цифровой трансформации туристической отрасли России в 2024–2025 гг.:

– *интеллектуализация гостиничного бизнеса*. Уже 73 % гостиниц в России используют в своей работе цифровые решения – от виртуальных консьержей до умного сервиса в номерах. По данным опроса, проведенного «Ростелекомом», около 70 % малых и средних предпринимателей сферы гостеприимства используют более трех-четырех цифровых сервисов. Объем мирового рынка бесконтактных гостиничных технологий по итогам 2024 г. составил 1,2 млрд долл., с прогнозом роста до 3,5 млрд долл. к 2033 г.;

– *внедрение искусственного интеллекта*. По данным Ассоциации туроператоров России, 35 % российских туристов готовы рассматривать и приобретать туры, полностью или частично разработанные ИИ. В 2025 г. 32 % жителей страны планировали путешествия с помощью онлайн-сервисов, включая нейросети. В некоторых туристических компаниях нейросети выполняют 15–20 % всех задач. Согласно исследованию HotelTechReport, 58 % путешественников отмечают, что искусственный интеллект улучшает их пребывание в отеле;

– *государственная поддержка цифровизации*. В Госдуме разработан проект закона о создании государственной информационной системы в сфере туризма, предусматривающей использование технологий ИИ для построения маршрутов, прогнозирования туристического спроса и поддержки путешественников в режиме реального времени [9];

– *развитие российских цифровых платформ*. В условиях санкционного давления и ограничения доступа к зарубежным платформам наблюдается рост доли российских онлайн-сервисов [2]. По данным TravelLine, в 2024 г. доля продаж через российские онлайн-сервисы выросла с 56 % до 58 %.

Цифровая трансформация приводит к трансформации содержания труда работников туристической отрасли. Перечислим несколько направлений:

– *автоматизация рутинных операций*. Внедрение систем самостоятельного заселения, мобильной регистрации и электронных ключей сокращает потребность в выполнении стандартных административных функций. 70 % путешественников предпочитают бронировать номера в отелях, предлагающих бесконтактный опыт, что объективно снижает нагрузку на персонал стойки регистрации [3];

– *появление гибридных трудовых функций*. Внедрение AI-консьержей трансформирует работу службы приема: сотрудники освобождаются от ответов на типовые вопросы (часы работы ресторана, расположение объектов инфраструктуры) и сосредотачиваются на решении нестандартных запросов [10];

– *новые функциональные роли*. Появляются принципиально новые должностные позиции: специалист по управлению цифровыми гостевыми сервисами, аналитик данных туристических потоков, менеджер по цифровому маркетингу территорий, разработчик цифровых туристских продуктов [16];

– сдвиг в распределении задач. ИИ берет на себя 32 % работы по поиску информации, 18 % – по написанию текстов, 12 % – по общению с клиентами, 9 % – по бронированию и оформлению документов, 7 % – по анализу отзывов и пожеланий. Это высвобождает время сотрудников для выполнения более сложных аналитических и коммуникативных задач [8].

Рост уровня цифровизации заставляет работодателей выдвигать более высокие требования к цифровым навыкам кандидатов [9]. Анализ требований работодателей и образовательных стандартов позволяет систематизировать востребованные цифровые компетенции по нескольким группам:

I. Базовые цифровые компетенции: работа с системами управления гостиницей (PMS), владение платформами онлайн-бронирования, использование CRM-систем, навыки работы с офисным программным обеспечением, знание основ информационной безопасности.

II. Продвинутое цифровые компетенции: работа с системами бизнес-аналитики и большими данными, использование инструментов цифрового маркетинга и SMM, владение платформами для создания и продвижения цифровых туристских продуктов, применение инструментов визуализации данных, работа с AI-ассистентами и чат-ботами [1].

III. Специализированные компетенции: использование нейротехнологий и генеративных инструментов для анализа и прогнозирования туристических потоков, разработка цифровых туристских продуктов и креативных маршрутов, управление цифровой репутацией туристических территорий, создание визуального контента и медиапроектов для продвижения туризма.

Анализ соответствия существующей системы профессионального образования новым требованиям указывает на значительную региональную дифференциацию. Неравномерность проявляется как в концентрации образовательных учреждений, так и в скорости адаптации учебных программ к запросам цифровой экономики [13].

Подготовку кадров для туризма сегодня ведут 270 вузов и более 300 организаций среднего профессионального образования (СПО). Однако большая часть этих учебных заведений сконцентрирована в Центральном и Приволжском федеральных округах. Этот дисбаланс является серьезным вызовом для развития туризма в регионах Сибири и Дальнего Востока, где туристический потенциал огромен, а кадровый голод ощущается наиболее остро. Так, совокупный дефицит трудовых ресурсов в российской индустрии гостеприимства оценивается приблизительно в 300 тыс. человек, при этом наблюдается выраженная территориальная (региональная) дифференциация значений данного показателя. В Краснодарском крае, по разным оценкам, он составляет от 30 % до 40 %.

Для устранения этой диспропорции предлагается открыть новые направления, связанные с индустрией туризма, на базе действующих вузов и организаций СПО в Сибири и на Дальнем Востоке. В частности, в Красноярском крае на базе существующей инфраструктуры запланировано создание многопрофильного федерального центра компетенций, который будет готовить специалистов для всей страны, делая акцент на отельном деле, транспортной логистике и туроператорских услугах.

В существующих учебных планах, например, по направлению 43.02.16 «Туризм и гостеприимство» дисциплина «Информационно-коммуникационные технологии» часто ограничивается базовыми офисными приложениями, не охватывая специализированные цифровые инструменты, востребованные в отрасли.

Тем не менее, в 2024–2025 гг. в различных регионах России появились инновационные образовательные практики, направленные на преодоление этого разрыва.

Экспериментальное исследование, проведенное в 2022–2024 гг. с участием 920 респондентов, показало, что применение аналитических платформ больших данных в образовании позволяет повысить индекс цифровой грамотности с 2,4 до 4,1 балла, а долю студентов с высоким уровнем профессиональной готовности – с 18 % до 52 % [11].

Заключение

Проведенный анализ показал, что развитие цифровых технологий актуализирует задачу модернизации системы подготовки и повышения квалификации кадров для туристической отрасли. Выделим ключевые направления:

1) *государственные инициативы*. В 2025–2030 гг. в рамках федерального проекта «Кадры для туризма» предусмотрено выделение более 4 млрд руб. на обучение сотрудников [12]. Созданы федеральные ресурсные центры подготовки кадров, с октября 2025 г. обучение прошли свыше 3 тыс. человек.

2) *содержательная модернизация образовательных программ*. Требуется интеграция цифровых компетенций во все дисциплины профессионального цикла, а не только в профильные IT-курсы [20]. Необходимо включение в учебные планы модулей по работе с AI, большими данными, системами бизнес-аналитики. В конце октября 2025 г. в Санкт-Петербурге прошла работа секции о туризме и гостеприимстве на пространстве БРИКС, где была подчеркнута необходимость внедрения модульности, индивидуальных траекторий и проектной деятельности.

3) *развитие практико-ориентированного обучения*. Актуально внедрение дуального обучения, стажировок на предприятиях курортных зон, создание базовых кафедр в партнерстве с ведущими отельными сетями. Учитывая, что 58 % путешественников отмечают улучшение опыта пребывания при использовании ИИ, практическое знакомство с цифровыми инструментами должно стать обязательным компонентом обучения.

4) *система непрерывного образования*. В качестве приоритетов определены непрерывное обучение и сертификация навыков. Бизнес активно развивает внутренние системы обучения: гостиничные сети вынуждены разрабатывать собственные программы повышения квалификации [11]. Необходима координация усилий бизнеса, государства и образовательных организаций для создания целостной системы опережающей подготовки кадров.

Цифровая трансформация туристической отрасли представляет собой объективный и необратимый процесс, затрагивающий все аспекты функционирования отрасли. Внедрение ИИ, больших данных, бесконтактных технологий и цифровых платформ коренным образом меняет требования к компетенциям персонала.

Проведенный анализ позволил выявить появление новых трудовых функций (управление цифровыми сервисами, анализ данных туристических потоков, цифровой маркетинг территорий) и систематизировать востребованные цифровые компетенции по трем уровням: базовые, продвинутые и специализированные.

Оценка существующей системы профессионального образования выявила значительные разрывы между формируемыми в вузах компетенциями и реальными потребностями работодателей. Несмотря на появление инновационных образовательных программ, их доля остается незначительной, а географическая концентрация образовательных организаций не соответствует потребностям регионов.

Предложенные направления модернизации включают содержательное обновление образовательных программ, развитие практико-ориентированного обучения, создание системы непрерывного образования и координацию усилий всех заинтересованных сторон. Реализация этих мер позволит сократить разрыв между требованиями цифровой экономики и квалификацией персонала, что является необходимым условием устойчивого развития туристической отрасли России.

Литература

1. Агафонова А.А. Роль цифровизации в повышении качества сервиса в российской гостиничной индустрии // Журнал прикладных исследований. 2024. № 9. С. 110–116. DOI 10.47576/2949-1878.2024.9.9.015.
2. Василевская А.А., Гороховик К.В. Будущее гостиничного бизнеса в условиях цифровизации // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты: Сборник

статей VI Международной научно-практической конференции, Новополоцк, 31 октября – 01 2024 г. Новополоцк: Полоцкий государственный университет им. Евфросинии Полоцкой, 2025. С. 626–629.

3. Деньга В.И. Цифровизация сферы гостеприимства в новых реалиях // Научные записки академии. 2023. № 1(45). С. 74–77.

4. Дуань Ч., Калабина Е.Г. Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства: основные направления исследований // Экономические науки. 2025. № 251. С. 367–378. DOI 10.14451/1.251.367.

5. Как цифровизация становится ядром бизнес-модели в отрасли гостеприимства [Электронный ресурс]. URL: <https://promia.ru/2025/11/25/kak-cifrovizaciia-stanovitsia-iadrom-biznes-modeli-v-otrasli-gostepriimstva>

6. Коменденко М.Т. Развитие цифровизации в гостиничном бизнесе: влияние на операционные процессы, качество сервиса и конкурентоспособность гостиниц // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 4(122). С. 213–217. DOI 10.24412/2411-0450-2025-4-213-217.

7. Ладыженко С.Н. Цифровая трансформация деятельности гостиничных организаций в современных условиях / С.Н. Ладыженко, Н.Н. Терещенко // Синтез науки и образования как инструмент решения глобальных проблем современности: Сборник статей Международной научно-практической конференции, Челябинск, 07 апреля 2025 г. Уфа: ООО «ОМЕГА САЙНС», 2025. С. 65–72.

8. Левкович П.А. Цифровая идентификация в гостиничном бизнесе / П.А. Левкович, П.А. Довнар // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Минск, 05–06 декабря 2024 г. Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2025. С. 310–311.

9. Ляйхлер А.К. Инновационные парадигмы: интеграция технологий ИИ как драйвер повышения конкурентоспособности на примере AMAKS Hotels & Resort // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1.

10. Пахомова К.Ю. Автоматизация бизнес-процессов малого предприятия в индустрии гостеприимства // Молодой ученый. 2025. № 21(572). С. 528–530.

11. Пермякова А.А. Актуальность цифровизации для реализации бизнес-стратегий в условиях неопределенности (на примере гостиничной индустрии Санкт-Петербурга): выпускная квалификационная работа / А.А. Пермякова; НИУ «Высшая школа экономики», 2024 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/edu/vkr/925074894>

12. Предводителева М.Д. Проблемы внедрения смарт-технологий в российском гостиничном бизнесе / М.Д. Предводителева, К.В. Решетникова, О.Н. Балаева // Информационное общество. 2026. № 1. С. 162–172. DOI 10.52605/16059921_2026_01_162.

13. Прокопец Т.Н. Дефицит кадров в индустрии гостеприимства и туризма: вызовы и пути решения / Т.Н. Прокопец, Е.А. Кобцева // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей шестнадцатой международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, Пинск, 24 октября 2025 г. Пинск: Полесский государственный университет, 2025. С. 232–235.

14. Руглов В.П. Внедрение инновационных технологий как пример цифровизации гостиничного бизнеса в современной России // Проблемы современной экономики. 2025. № 3(95). С. 153–158.

15. Середа П.В. Системы бронирования в индустрии гостеприимства // Современный механизм функционирования торгового бизнеса и туристической индустрии: реальность и перспективы: Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Минск, 05–06 декабря 2024 г. Минск: Белорусский государственный экономический университет, 2025. С. 577–579.

16. Цифровые трансформации и стратегии развития в сфере туризма и гостеприимства: монография / В.А. Мирончук, А.Л. Золкин, С.А. Першукова, Е.А. Свердликова. Краснодар: Новация, 2024. 188 с.

17. Чхотуа И.З. Стратегический анализ состояния и перспектив развития человеческого потенциала в туризме и индустрии гостеприимства // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6, № 1(19). С. 37–54. DOI 10.21603/2782-2435-2026-6-1-37-54.

18. Шатинова Е.П. Теоретические основы цифровой трансформации гостиничного сектора / Е.П. Шатинова, В.М. Дедок // Международные отношения: история, теория, практика: материалы XIV научно-практич. конф. молодых ученых фак-та междунар. отношений Белорусского гос. ун-та, Минск, 1 февр. 2024 г. Минск: БГУ, 2025. С. 335–340.

19. Шкуренко П.А. Разработка карты цифровизации гостевого пути для предприятий индустрии гостеприимства / П.А. Шкуренко, А.И. Кошелева // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2025. Т. 11, № 3. С. 13–25. DOI 10.18413/2408-9346-2025-11-3-0-2.

20. Voronova O.V. Interactive information systems in the hospitality industry / O.V. Voronova, E. Novikova // Technoeconomics. 2024. Vol. 3, No. 2(9). P. 34–49. DOI 10.57809/2024.3.2.9.3.

DOI: 10.34773/EU.2026.5.14

Развитие логистики и управления цепями поставок в сетевой розничной торговле в современных условиях*

Development of Logistics and Supply Chain Management in Online Retail in Modern Conditions

В. КОСОВ

Косов Виталий Владимирович, аспирант ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет». E-mail: k.vit@internet.ru

Статья посвящена вопросам развития сетевой розничной торговли в современных условиях, характеризующихся неопределенностью логистики и проблемами управления цепями поставок на региональном уровне. Анализ оборота розничной торговли показал, что сетевые торговые компании усиливают свои позиции в сегменте продовольственных товаров, тогда как в общей рознице их доля несколько снижается. Выделены несколько ключевых векторов трансформации российского ритейла, которые формируют новую конкурентную реальность. Предложены технологии управления цепями поставок в условиях цифровой трансформации, которые дадут решающее конкурентное преимущество, предлагая клиентам принципиально новый уровень персонализированного и качественного обслуживания.

Ключевые слова: сетевая розничная торговля, конкуренция, регионализация, цепи поставок, цифровая трансформация.

Abstract. The article is devoted to the development of online retail in modern conditions characterized by logistics uncertainty and supply chain management problems at the regional level. An analysis of retail trade turnover has shown that network trading companies are strengthening their positions in the food segment, while their share in general retail is slightly decreasing. Several key vectors of transformation of Russian retail have been identified, which form a new competitive reality. Supply chain management technologies in the context of digital transformation are proposed, which will give a decisive competitive advantage, offering customers a fundamentally new level of personalized and high-quality service.

Key words: network retail, competition, regionalization, supply chains, digital transformation.

* Ссылка на статью: Косов В.В. Развитие логистики и управления цепями поставок в сетевой розничной торговле в современных условиях // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 5. С. 86–93. DOI 10.34773/EU.2026.5.14.