

**ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ  
PROBLEMS OF TRAINING FOR THE SERVICES SECTOR**

Обзор  
Review

УДК 378

DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-1-0-6

Никольская Е. Ю.<sup>1,1</sup>  
Семенова Л. В.<sup>2,2</sup>  
Смахтина М. Д.<sup>1,3</sup>  
Шевченко Д. О.<sup>2,4</sup>

**Современные технологии и методы обучения  
персонала в гостиничном бизнесе**

<sup>1</sup>Российский экономический университет им Г.В. Плеханова,  
Стремянный переулок, 36, Москва 117997, Россия  
<sup>2</sup>Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта,  
ул. А. Невского, 14, Калининград 236008, Россия

<sup>1</sup>*e-mail: Nikolskaya.Ey@rea.ru*

<sup>2</sup>*e-mail: lsemenova@kantiana.ru*

<sup>3</sup>*e-mail: Mashasma@mail.ru*

<sup>4</sup>*e-mail: dimashevchenko1993@hotmail.com*

*Статья поступила 04 февраля 2022 г.; принята 28 февраля 2022 г.;  
опубликована 31 марта 2022 г.*

**Аннотация.** Многие тренды, появившиеся после начала пандемии, набирают обороты и способствуют появлению новых инсайтов в ответ на новую реальность. Жесткие ограничения в личных коммуникациях и перемещениях в пространстве обусловили переход бизнеса в онлайн-формат и онлайн-коммуникации, динамично развивается удаленная работа. Цифровизация, work life balance, e-commerce – все эти тренды отражаются на различных сферах деятельности и предпринимательства, в том числе и на формировании новой концепции онлайн-обучения персонала гостиничного предприятия. Одновременно с этим требования, предъявляемые к качеству гостиничных услуг, остаются прежними, стандарты высокими, что обуславливает и трансформацию форматов обучения персонала в индустрии гостеприимства. Каждая гостиничная компания организует проведение онлайн- подготовки новых сотрудников к работе или переподготовку действующего персонала. Все приложения, связанные с внутрикорпоративным общением и с коммуникациями с клиентами, работают на образовательных платформах: Microsoft Teams, Zoom, Static, Webinar, Moodle. В индустрии гостеприимства данная проблема наиболее актуальна в связи с высокой текучестью кадров (особенно линейного персонала гостиниц), гостиничным предприятиям приходится регулярно проводить обучающие процедуры для новых сотрудников, а также динамичным развитием, обусловленным большим спросом, что влечет постоянное внедрение новых технологий и инно-

вадий. В статье рассмотрены теоретические подходы к понятию «управление персоналом» и описана роль персонала и кадровой службы в индустрии гостеприимства, которая отвечает за управление человеческими ресурсами в гостиничном предприятии. В связи со сложившейся эпидемиологической ситуацией в мире имеет смысл внедрение инновационных подходов к такой важной составляющей деятельности кадровой службы, как подготовка и переподготовка персонала. Данные внедрения должны быть не только эффективными, но и безопасными для здоровья всех сотрудников.

**Ключевые слова:** кадровая служба; человеческие ресурсы; подготовка кадров; переподготовка кадров; гостиницы; пандемия; гостеприимство

**Для цитирования:** Никольская Е. Ю., Семенова Л. В., Смахтина М. Д., Шевченко Д. О. Современные технологии и методы обучения персонала в гостиничном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. Т. 8. № 1. 2022. С. 62-71. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-1-0-6

UDC 378

Elena Yu. Nikolskaya<sup>1,1</sup>  
Lyudmila V. Semenova<sup>2,2</sup>  
Maria D. Smakhtina<sup>1,3</sup>  
Dmitry O. Shevchenko<sup>2,4</sup>

**Modern technologies and methods of staff training  
in the hotel business**

<sup>1</sup> G. V. Plekhanov Russian University of Economics,  
36 Stremyanny Lane, Moscow 117997, Russia  
<sup>2</sup> Immanuel Kant Baltic Federal University,  
14 A. Nevsky St., Kaliningrad 236008, Russia

<sup>1</sup> e-mail: Nikolskaya.Ey@rea.ru

<sup>2</sup> e-mail: lsemenova@kantiana.ru

<sup>3</sup> e-mail: Mashasma@mail.ru

<sup>4</sup> e-mail: dimashevchenko1993@hotmail.com

**Abstract.** Many trends that have emerged since the start of the pandemic are gaining momentum and are contributing to the emergence of new insights in response to the new reality. The transition of a business to an online format and online communications, remote work, digitalization, work life balance, the development of e-commerce – all these trends are reflected in various areas of activity, including the formation of a new concept of online staff training hotel business. Each hotel company organizes online training of new employees for work or retraining of existing staff. All applications related to communication internally and with clients take place on educational platforms: Microsoft Teams, Zoom, Static, Webinar, Moodle. In the industry, this problem is most relevant due to the high turnover of staff (especially the line staff of hotels), hotel enterprises have to regularly conduct training procedures for new employees, as well as dynamic development due to high demand, which entails the constant introduction of new technologies and innovations. The article discusses the theoretical aspects and describes the role of personnel and personnel services in the hospitality industry, which is responsible for human resource management in a hotel enterprise. In connection with the current epidemiological situation in the world, it

makes sense to introduce innovative approaches to such an important component of the personnel service as training and retraining of personnel. These implementations must be not only effective, but also safe for the health of all employees.

**Keywords:** personnel service; human resources; personnel training; personnel re-training; hotels; pandemic; hospitality

**For citation:** Nikolskaya E. Yu., Semenova L. V., Smakhtina M. D., Shevchenko D.O. (2022), "Modern technologies and methods of staff training in the hotel business", *Research Result. Business and Service Technologies*, vol. 8, 1, pp. 62-71. DOI: 10.18413/2408-9346-2022-8-1-0-6

**Введение (Introduction).** Вопросами обучения персонала занимается на протяжении длительного времени значительное количество ученых. Необходимо отметить, что нередко ученые рассматривают обучение персонала не только как повышение и совершенствование качеств сотрудника, но и как составляющую правильной кадровой политики, результаты которой в последующем будут работать на саму организацию и владельца.

Так, Моисеенко Н. В. трактует обучение персонала, как «постоянное развитие профессиональных компетенций, расширение знаний, улучшение навыков и умений, способностей, для успешного функционирования любой организации» (Моисеенко, 2018: 79). Подход Рожкова М.В. и Погиба А.В. обусловлен важностью обучения персонала как функции кадровой политики организации, «позволяющей не только повысить квалификацию сотрудников и их личностный потенциал, но и при правильной ее реализации выступить в качестве одного из мощных методов поддержания работоспособности персонала» (Рожкова, Погиба, 2015: 64). Исследователи Дмитриев М. Е., Серёжкин А. М. акцентируют внимание на экономическом аспекте обучения персонала, определяя его (персонал) как конкурентное преимущество, обеспечивающее качественный сервис или широкий ассортимент производимой продукции (Дмитриев, Серёжкин, 2012: 300).

По нашему мнению, целесообразно трактовать понятие «обучение персонала» как формирование профессионалов, понимающих суть изучаемых процессов, путем

постоянного развития компетенций, т.е. улучшения знаний, умений и навыков, которые впоследствии являются таким же конкурентным преимуществом, как качественный сервис или широкий ассортимент услуг.

Одновременно необходимо отметить, что выделение этапов обучения также способствует осознанию принципов и тенденций, характеризующих обучение персонала в индустрии гостеприимства. В своей работе «Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых» Змеев С. И. выделяет следующие основные этапы проведения обучения персонала:

- 1) целеполагание обучения;
- 2) распознавание обучающегося;
- 3) планирование процесса обучения;
- 4) создание условий реализации процесса обучения;
- 5) реализация процесса обучения;
- 6) оценивание процесса и результатов обучения. Коррекция процесса обучения (Змеев, 2017).

При выстраивании модели обучения обязательным этапом является обоснование наиболее эффективных способов обучения, так как оно возможно как на гостиничном предприятии, так и за его пределами. В первом случае несомненными преимуществами являются быстрота реагирования на изменение потребностей предприятия, прямая связь с выполняемой трудовой деятельностью, передача только актуальных, эффективных и проверенных практикой навыков и меньшие затраты, а к недостаткам можно отнести ситуацию, при которой в самой организации может не

быть сотрудников, способных выполнять роль тренеров, в силу недостатка информации, опыта, квалификации. Вариант организации обучения вне рабочего места, со своими методами и приемами, имеет большие преимущества, а именно: опытный высококвалифицированный состав

тренеров, гарантирующий высокое качество и высокий уровень организации учебного процесса, передача эксклюзивных знаний и информации, в том числе с использованием дорогостоящего оборудования путем обмена опытом работы с персоналом других организаций (рисунок 1).



**Рис. 1. Методы обучения персонала на предприятии:**  
 а – на предприятии, б – вне предприятия  
 (Аверченко, 2015; Веснин, 2009)  
**Fig. 1. Methods of personnel training at the enterprise:**  
 a - at the enterprise, b - outside the enterprise  
 (Averchenko, 2015; Vesnin, 2009)

Таким образом, можно сказать, что существует огромное множество различных методов и способов обучения, и гостиничные предприятия имеют возможность выбрать для своих сотрудников именно те формы обучения, которые смогли бы наиболее полно удовлетворить их потребности и принести наиболее эффективный результат.

**Цель исследования (The aim of the work).** Целью исследования стало изучение современных методов и подходов обучения персонала в гостиничном бизнесе с

учетом современных тенденций индустрии туризма и гостеприимства и условий, продиктованных, в том числе, пандемией COVID-19, которая обусловила трансформацию мировой туристической индустрии.

**Материалы и методы исследования (Materials and Methods).** При проведении исследования и написании работы был осуществлен анализ научных и теоретических исследований по актуальным аспектам обучения персонала индустрии туризма и гостеприимства, систематизация эмпирических и теоретических данных,

представленных в электронно-информационной среде, а также результатов эмпирических исследований, проведенных авторами.

**Результаты исследования и их обсуждение (Results and Discussion).** Проведенное исследование показало, что, как правило, ответственным за подготовку и переподготовку сотрудников гостиничного предприятия является отдел по управлению человеческими ресурсами – служба персонала (“HR” department – “Human resource” department). В связи с тем, что нередко гостиничные предприятия выводят некоторые функциональные процессы на аутсорсинг, в том числе и службу по управлению человеческими ресурсами, руководители отелей нанимают специализированные агентства, отвечающие за подбор персонала, а также за его обучение и повышение квалификации.

Как правило, в функции кадровой службы гостиницы входят следующие:

- соответствие всех условий трудовому кодексу страны, в которой осуществляется деятельность;
- поиск персонала;
- подготовка персонала;
- ведение документации по доходам, налогам и прочим операциям сотрудников;
- оплата труда и прочие компенсации;
- регулирование взаимодействий между работодателем и персоналом;
- регулярные аттестационные процедуры, повышение квалификации, переподготовка персонала (Мальцев, 2018).

Проведенное авторами исследование среди 390 сотрудников гостиничной компании «Radisson Hotels» показало, что удовлетворенность профессиональными знаниями в области цифровой трансформации для выполнения должностных обязанностей составляет только 37,5%, 28,5 % – хотели бы получить дополнительные знания в выбранной сфере деятельности, 19% – не имеют профессиональных навыков, а 16% – хотят сменить сферу деятельности из-за недостатка знаний. Многие ра-

ботники по тем или иным причинам вынуждены проходить онлайн-обучение. Среди опрошенных 244 человека (62,2% респондентов) хотели бы освоить более востребованную профессию, самообразование и стремление к профессиональному росту отметили 195 человек (50,5%) и повысить собственную профессиональную компетентность и более эффективно выполнять свои обязанности – 94 человека (24%).

По данным Высшей школы менеджмента в непрерывном образовании участвуют в среднем 26,1% человек в возрасте от 25 до 64 лет. Среди этого сегмента основной популярностью пользуются дополнительные общеразвивающие программы (19,1%), на втором месте (3,0%) – программы дополнительного профессионального образования и программы профессионального обучения – (3,0%) (Индикаторы, 2022).

Рейтинг новых профессий в гостиничном бизнесе в 2021 году по данным исследования показал, что в топ-10 профессий входят такие, как интернет-маркетолог, smm-менеджер, бренд-менеджер, таргетолог, veb-аналитик, коммерческий директор, менеджер по формированию впечатлений, менеджер по управлению доходами в индустрии гостеприимства; менеджер в сфере досуга, цифровой продюсер. На их появление влияют как внешние факторы: тотальная цифровизация, популярность новых форматов контента, развитие мобильных технологий, цифровизация, острая конкуренция, социально-экономическая ситуация в период пандемии, так и собственно бизнес требует все больше новых профессий и компетенций. Онлайн-обучение профессиональным навыкам и корпоративные тренинги по данным профессиям (Product manager, Project manager, бизнес-аналитик, передовые практики продаж, управление по Adile, Scrum, продуктовая аналитика, эффективный руководитель, веб-дизайнер, таргетолог и другие) предлагают не все гостиничные предприятия (Индикаторы, 2022).

Одной из основных составляющих управления человеческими ресурсами в гостиничном бизнесе является подготовка и переподготовка персонала, так как именно сотрудники гостиницы играют одну из ключевых ролей в успехе деятельности гостиничного предприятия. Традиционно данный процесс представляет собой самостоятельное изучение корпоративных стандартов и технологий с помощью изучения теоретического материала в личном кабинете работника и прохождения итогового онлайн-тестирования. Процесс корпоративного обучения сопровождается не только теоретическими разработками, но и материалами, направленными на практическое закрепление положений по корпоративной культуре и стандартам обслуживания гостей (Корнеев, 2008; Nikolskaya E.Y., 2021).

В современных условиях пандемии образовательный процесс в большинстве случаев происходит дистанционно, и такая практика завоевала свою нишу в большинстве отелей. Однако стоит отметить, что такой метод подготовки / переподготовки персонала в некоторых отелях был признан неэффективным, а полный перевод данного процесса в онлайн-режим делает его еще менее продуктивным и снижает эффективность получения знаний до минимума. Также стоит отметить, что отсутствует возможность отработки новых умений на практике, то есть сотрудник сможет применить свои навыки только непосредственно на рабочем месте.

В связи со сложившейся ситуацией имеет смысл найти способы улучшения процесса подготовки / переподготовки персонала гостиничных предприятий, но в то же время данные нововведения должны быть безопасными для здоровья всех участников процесса в связи с эпидемиологической ситуацией в стране и в мире целом (Jerald, 2015).

Из недавних инноваций в области оценки эффективности подготовки и переподготовки сотрудников, которые отвечают вышеперечисленным условиям, можно

выделить метод «360 градусов», игровой метод “gamification”, а также использование технологий виртуальной реальности. Все больше международные гостиничные компании пытаются отойти от шаблонного тестирования, чтобы наиболее объективно и индивидуально оценить потенциал и уровень подготовки каждого сотрудника (Jerald, 2015).

Виртуальная реальность в последние годы произвела настоящий «бум» почти во всех возможных сферах. Буквально пять лет назад данное понятие считалось непонятным большинству людей. Виртуальная реальность – мир, созданный техническими средствами, который передается человеку через слух, зрение, осязание и другие ощущения. Виртуальная реальность имитирует как воздействие, так и реакции на воздействие. Для создания убедительного комплекса ощущений реальности компьютерный синтез свойств и реакций виртуальной реальности производится «здесь и сейчас», то есть в реальном времени. Объекты виртуальной реальности обычно ведут себя близко к поведению аналогичных объектов материальной реальности. Пользователь может воздействовать на эти объекты по законам гравитации и физики, учитывать свойства воды, столкновения с предметами и даже отражениями. Однако не следует путать виртуальную реальность с, так называемой, «дополненной». Их коренное отличие в том, что виртуальная реальность полностью конструирует новый «искусственный мир», а дополненная реальность лишь вносит отдельные искусственные элементы в восприятие реального мира.

Подготовка и переподготовка сотрудников с использованием виртуальной реальности поможет вывести процесс обучения на новый качественный уровень и отойти от стандартных теоретических тренингов. Существует огромное количество плюсов в применении подобных технологий. Например, сотрудник может «оказаться» в той или иной ситуации, которая имитирует реальную, и на практике показать свои навыки и умения. Более того, с по-

мощью виртуальной реальности можно проверить, как сотрудник поведет себя в нестандартной ситуации и проверить его на стрессоустойчивость, что невозможно сделать, проходя тест. Другими словами, виртуальная реальность – это графическое представление производственного процесса каждого работника. Гостиничное предприятие получит следующие плюсы от использования технологии «виртуальная реальность» в обучении сотрудников:

1) непосредственное вовлечение персонала. Непосредственное вовлечение сотрудников в процесс обучения крайне важно, но должно быть сделано правильно. Виртуальная реальность помогает участникам сконцентрироваться непосредственно на обучении в условиях, приближенных к производственной реальности с минимизацией отвлекающих факторов. Полностью погружаясь в виртуальный мир, человек может сосредоточиться на более эффективном выполнении функциональных обязанностей с первых дней работы в гостинице;

2) практика. Научно доказано, что именно на практике сотрудник осваивает необходимые навыки гораздо быстрее. Если поставить сотрудника на рабочее место без подготовки с целью развития практических навыков, это повлечет негативную реакцию со стороны потребителей / гостей ввиду недостаточной подготовки сотрудника. Виртуальная реальность помогает создать реальные производственные ситуации, в которых не критичны ошибки персонала, а наоборот считаются показательными. В связи с этим, сотрудники не чувствуют сильного стресса и могут спокойно закрепить свои знания, умения и навыки на практике. Таким образом, человек может проявить свою креативность в решении различных проблем, а также делать смелые поступки в нестандартных ситуациях;

3) предварительное распределение должностей. Виртуальная реальность помогает работодателям создать тестовые задания на определение навыков будущих сотрудников и требуемых качеств, выявляя

сильнейшие стороны. Тем самым можно определить должность и подразделение, которые лучше всего подходят потенциальному кандидату, и где он может лучше всего себя проявить и развиваться дальше;

4) ускоренная программа. Виртуальная реальность очень креативная технология, которая полностью вовлекает в процесс обучающегося. Сотрудник буквально «на лету» схватывает информацию, и за счет впечатлений опыт откладывается в памяти. Научно доказано, что информационная память напрямую связана с эмоциональной отдачей, поэтому с применением данной технологии процесс подготовки и переподготовки занимает гораздо меньше времени, повышая результативность (Jerald, 2015).

Для многих понятие «виртуальная реальность» ассоциируется с игровой средой, однако исходя из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что возможностей у данной технологии намного больше. Гостиничная сфера динамично развивается с каждым годом, становится все более глобальной. Быстрое обучение – залог успешного результата. Сфера гостеприимства построена на формировании положительных эмоций и максимальной удовлетворенности потребностей, а эмоции, в свою очередь, гость получает в основном от взаимодействия с квалифицированным персоналом в процессе обслуживания и производства услуги. В связи с этим, необходимо расширить горизонты использования технологии «виртуальная реальность» и начать активно использовать ее в производственных целях, чтобы повысить уровень профессионализма и личностного роста работников гостиничного предприятия. Некоторые международные гостиничные компании уже начали активно использовать данную инновацию на своих предприятиях, так как этот опыт не могут заменить обычные занятия в классе или онлайн-тренинги. Более того, знания, полученные во время «классических» занятий, обычно забываются на 70% спустя сутки, а в течении месяца остается

порядка 10% от изначально полученной информации.

Как уже было ранее сказано, из-за эмоциональной памяти, которая активизируется во время применения технологии «виртуальная реальность», знания быстрее формируются и откладываются в памяти, следовательно, и эффективность от таких тренингов намного выше. Исследования показали, что уровень усвоения знаний через технологию виртуальной реальности с первого занятия может достигать порядка 70% (Neverova, 2019).

В гостиничной индустрии сотруднику, в зависимости от его должности, нужно от шести месяцев до двух лет, чтобы начать показывать стабильный и эффективный результат и полностью освоиться на должности. Это слишком большой срок для гостиничного предприятия, поэтому инвестиции, которые были вложены в обучение и развитие навыков новых работников, не только не окупаются, но и становятся серьезным убытком (Nikolskaya, 2021). Виртуальная реальность поможет сократить эти сроки, а, соответственно, и расходы. Также она может развить креативность сотрудников. За счет того, что человеку для получения практики необязательно в реальности выходить на должность и учиться на своих ошибках на рабочем месте, уменьшается риск негативных отзывов, которые могут испортить репутацию гостиницы. Несмотря на то, что оборудование виртуальной реальности не совсем дешевое, в итоге выходит дешевле купить современную технику, чем постоянно тратить время и деньги на очные тренинги. Стоимость отдельных частей оборудования виртуальной реальности начинается от 35 000 рублей, а полная комплектация достигает нескольких миллионов рублей.

Удачный пример игрового, крайне эффективного и успешного формата тестирования при приёме на работу создала компания «Radisson». В рамках виртуальной игры, соискатели на практике демонстрировали свои навыки и способности, а

также проявляли себя в нестандартных ситуациях, которые требовали креативного подхода. Таким образом компания наняла более тысячи специалистов и руководителей с требуемыми навыками для каждой должности, заранее проверив их.

Незаменимы становятся технологии виртуальной реальности для введения сотрудника в определенную должность в гостиничном предприятии, особенно если гостиница очень большая. Первый этап – это экскурсии по гостиничному предприятию в виртуальной реальности. Сотрудник службы персонала предлагает одеть предполагаемому сотруднику очки виртуальной реальности и сотрудник «перемещается» на своё рабочее место, что позволит изучить потенциальное рабочее место, познакомиться с оборудованием, а также параллельно может слушать информацию о самой компании и ее структуре, познакомиться с руководством и коллегами. В виртуальной реальности сотрудник гостиницы также обучается регламенту действий, функциональному взаимодействию с коллегами других подразделений. При этом время, затраченное на обучение, сводится к минимуму, а также сводится к нулю возможность сбоев в оборудовании, в том числе из-за неопытности персонала.

В России, как и во многих других странах, многие сотрудники не стремятся к получению новых профессиональных навыков на работе, а также к повышению своей квалификации. Многие исследователи отмечают в своих работах, что основной причиной здесь служит монотонность и не заинтересованность в процессе подготовки / переподготовки (Иванова, 2015; Кульнева, 2018).

Особенно остро проблема ощущается в гостиничной индустрии, где текучесть кадров – одна из главных проблем. Использование виртуальной реальности и других образовательных инноваций способно заинтересовать сотрудников и мотивировать их к получению новых знаний. Более того, данный метод подготовки / переподготовки персонала считается более

эффективным и менее затратным по времени, что является еще одним мощным мотиватором (Чуркина, 2018).

Инновационная технология «виртуальная реальность» многогранна и возможна в применении в абсолютно различных сферах. Применение технологии виртуальной реальности, а также метода “gamification” для подготовки и переподготовки персонала гостиничных предприятий имеет множество положительных аспектов и крайне эффективно в применении. Долгосрочными результатами может стать сокращение затрат, повышение результативности предприятия, а также общих доходов и эффективности деятельности гостиницы. Абсолютным плюсом является не только эффективность, но и безопасность применения данных методов в условиях глобальной пандемии.

**Заключение (Conclusions).** В заключение исследования необходимо отметить, что различные методы профессионального обучения персонала гостиницы могут применять как на предприятии, так и дистанционно. Среди онлайн-обучения методики, связанные с игровыми технологиями, в отличие от дистанционных лекций, являются более эффективным. Одновременно с этим применение в образовательном процессе современных технологий виртуальной реальности предопределяет тот факт, что сотруднику необходимо приезжать туда, где установлена данная технология, так как обеспечить доступ к оборудованию каждому сотруднику в домашних условиях будет неоправданно дорого. Однако, по нашему мнению, это не несет в себе существенного увеличения рисков, так как сотрудник будет находиться в виртуальном взаимодействии с виртуальными людьми. Единственное ограничение здесь – увеличение расходов на организацию образовательного процесса и расширение ассортимента необходимого оснащения.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

### Список литературы

- Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 203 с.
- Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика. М.: КНОРУС, 2009. – 520 с.
- Дмитриев М. Е., Сережкин А. М. Особенности обучения персонала // Вестник Казанского технологического университета. 2012. Т. 15, вып. 15 С. 298-303.
- Змеев С.И. Андрагогика: основы теории и технологии обучения взрослых. М.: ПЕР СЭ, 2017. – 272 с.
- Иванова С. С. Искусство подбора персонала. М. : Альпина Паблишер, 2015.
- Индикаторы образования: 2022 : статистический сборник / Н. В. Бондаренко, Л. М. Гохберг, О. А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ, 2022.
- Корнеевец В.С., Семенова Л.В., Драгилева И.И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе: практикум. 2-е издание. Калининград, 2011.
- Корнеевец В.С., Семенова Л.В., Драгилева И.И. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе : учебное пособие. 2-е издание. Калининград, 2008.
- Кульнева М. Л. Управление персоналом / М. Л. Кульнева. М. : Альпина Паблишер, 2018.
- Мальцев К. Л. Ценный кадр: как построить эффективную систему обучения в компании М. : Альпина Паблишер, 2018.
- Моисеенко Н. В. Обучение персонала в системе профессионального развития персонала // Профессиональная ориентация. 2018. № 2. С. 79-83.
- Рожкова М.В., Погиба А.В. Система обучения персонала в организации // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. М., 2015. С. 63-68.
- Чуркина М. Управленческая эффективность руководителя / М. Чуркина М.: Альпина Паблишер, 2018.
- Jerald J. J., (2015), The VR book: human-centered design for VR, Washington DC, Morgan&Claypool.
- Neverova, N., Rybakova, L., Eremeenkova, N., Galyuk, N., Fedotova, L., Nikol'skaya, E. (2019). «Studying The Innovative Methods Of

Specialists Training In Aerospace Complex» *International Journal of Scientific and Technology Research*, Т. 8, № 12, pp. 1624-1629.

Nikolskaya, E.Y., Fedorchukova, S.G., Kulgachev, I.P., Umarov, M.M., Yudina, E.V., Feoktistov, S.V., (2021) «The Impact Of Organizational Culture On The Strategic Development Of Tourism And Hospitality Enterprises». *Academy of Strategic Management Journal*, Т. 20, № 4, pp. 1-9.

### References

Averchenko, L.K. (2015), *Personnel management in the organization: textbook*, Manual for all forms of education, Novosibirsk, SibAGS Publishing House, 203 p.

Vesnin, V.R. (2009), *Personnel management: theory and practice*, М., KNORUS, 520 p.

Dmitriev, M. E. and Serezhkin, A. M. (2012). "Peculiarities of personnel training", *Bulletin of the Kazan Technological University*, 15, pp. 298-303.

Zmeev, S.I. (2017), *Andragogy: fundamentals of the theory and technology of adult education*, М., PER SE, 272 p.

Ivanova, S. S. (2015), *The art of recruiting*, М., Alpina Publisher.

Indicators of education: 2022: statistical collection (2022), N. V. Bondarenko, L. M. Gokhberg, O. A. Zorina and others, National research University "Higher School of Economics", М., NRU HSE.

Korneevets, V.S., Semenova, L.V. and Dragileva, I.I. (2011), *Marketing and sales in the hotel business: workshop*, Kaliningrad, 2nd edition.

Korneevets, V.S., Semenova, L.V. and Dragileva, I.I. (2008), *Marketing and sales in the hotel business: a study guide*, Kaliningrad, 2nd edition.

Kulneva, M. L. (2018), *Personnel management*, М., Alpina Publisher.

Maltsev, K. L. (2018), *Valuable frame: how to build an effective training system in the company*, М., Alpina Publisher.

Moiseenko, N. V. (2018), "Personnel training with the system of professional development of personnel", *Professional orientation*, 2, pp. 79-83.

Rozhkova, M.V. and Pogiba, A.V. (2015), "Personnel training system in an organization",

*Economics and management in the 21st century: development trends*, М., pp. 63-68.

Churkina, M., (2018), *Managerial effectiveness of the leader*, М., Alpina Publisher.

Jerald, J. J., (2015), *The VR book: human-centered design for VR*, Washington DC, Morgan&Claypool.

Neverova, N., Rybakova, L., Eremeenkova, N., Galyuk, N., Fedotova, L. and Nikol'skaya, E. (2019), "Studying The Innovative Methods Of Specialists Training In Aerospace Complex", *International Journal of Scientific and Technology Research*, Т. 8, 12, pp. 1624-1629.

Nikolskaya, E.Y., Fedorchukova, S.G., Kulgachev, I.P., Umarov, M.M., Yudina, E.V. and Feoktistov, S.V., (2021), "The Impact Of Organizational Culture On The Strategic Development Of Tourism And Hospitality Enterprises", *Academy of Strategic Management Journal*, Т. 20, 4, pp. 1-9.

### Данные об авторах

**Никольская Елена Юрьевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры гостиничного и туристического менеджмента, доцент высшей школы менеджмента

**Семенова Людмила Валерьевна**, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой туристического бизнеса, географии и пространственного планирования

**Смахтина Мария Дмитриевна**, магистрантка 2 курса направления «Гостиничное дело»

**Шевченко Дмитрий Олегович**, магистрант 2 курса направления «Гостиничное дело»

### Information about the authors

**Elena Yu. Nikolskaya**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Hotel and Tourism Management, Associate Professor of the Higher School of Management

**Lyudmila V. Semenova**, Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Tourism Business, Geography and Spatial Planning

**Maria D. Smakhtina**<sup>1</sup>, 2<sup>nd</sup>-year Master's Degree Student of the direction "Hospitality"

**Dmitry O. Shevchenko**, 2<sup>nd</sup>-year Master's Degree Student of the direction "Hospitality"