pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Рекреация и туризм

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ ЭКОНОМИКА: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ И ПРОДВИЖЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ (НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ) *

DOI: https://doi.org/10.24891/dqzxsc
EDN: https://elibrary.ru/dqzxsc

Елена Иосифовна ЛАЗАРЕВА

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

Римма Фаридовна КИСЕЛЕВА

соискатель ученой степени кандидата экономических наук, директор общества с ограниченной ответственностью «ХоспиталитиГрупп», Ростов-на-Дону, Российская Федерация
e-mail: kiseleva@hosp-group.ru
ORCID: отсутствует
SPIN: 6335-1560

История статьи:
Рег. № 580/2025
Получена 12.09.2025
Одобрена 20.11.2025
Доступна онлайн 29.10.2026

Специальность: 5.2.6

УДК 658.3.07; 378.6
JEL: M12, M51

Ключевые слова:
управленческие кадры, кадровые ресурсы, управление человеческими ресурсами, гостиничные предприятия, гуманистическая концепция

Аннотация

Предмет. Проблемы управления кадровыми ресурсами экономических субъектов.

Цели. Разработка концептуальной модели развития системы подготовки управленческих кадров для гостиничных предприятий, отражающей особенности современных условий хозяйствования.

Методология. Контент-анализ, сравнительный анализ.

Результаты. Разработана модель, учитывающая специфику гостиничного бизнеса и ориентированная на партнерство управленца и собственника предприятия.

Выводы. Результаты исследования могут быть учтены при разработке программ развития туристической отрасли в целом и, в частности, индустрии гостеприимства.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2025

Для цитирования: Лазарева Е.И., Киселева Р.Ф. Человекоцентричная экономика: концептуальные особенности развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров (на примере гостиничных предприятий) // Региональная экономика: теория и практика. – 2026. – № 10. – С. 236 – 246. DOI: 10.24891/dqzxsc EDN: DQZXSC

Введение

К середине 2025 г. в системе управления кадровыми ресурсами гостиничных предприятий Российской Федерации произошли серьезные изменения, инициированные утверждением национального проекта «Туризм и гостеприимство». В нашей стране получили развитие такие типы средств размещения, как базы отдыха, гостиницы различных форматов, санатории, кемпинги, глэмпинги. Остро встал вопрос о кадровом обеспечении деятельности предприятий гостиничного бизнеса. Отбор компетентных управленцев должен быть адаптирован к современным тенденциям: человек рассматривается как личность, имеющая право выбирать систему ценностей, место работы. Важными критериями компетентности руководителя становятся коммуникативные способности, осмысливание потребностей и мотивов сотрудников организации[1] [1–6].

Драйвером адаптивно-гуманистической трансформации стандартных управленческих подходов выступают процессы цифровизации, постпандемийные изменения системы жизненных ценностей[2] (растущая размытость границ между работой и личным временем, нарушающая здоровый “work–life” баланс, снижение доли работающих строго по регламентам) [5–10]. Гуманистическая концепция управления человеческими ресурсами (Human Resource Management, HRM) претерпевает глубинные изменения: распространяются новые подходы к выбору методик оценки эффективности, предполагающие учет интересов работников. В качестве ключевого приоритета рассматривается неизменный рост содержательности труда и улучшение его условий с учетом индивидуальных целей работников, а критерием оценки эффективности решений выступает степень развития управленческих компетенций и коррелированная с ней система сбалансированных показателей результативности деятельности организации.

Цель исследования – обоснование концептуальных особенностей развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров на гостиничных предприятиях в условиях современной человекоцентричной экономики.

Методологической основой авторского подхода служили системная инновационно-циклическая парадигма управления устойчивым развитием организации, теория системного анализа многоуровневой экономики[3]. В процессе разработки концептуальной модели развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров, отражающей особенности современных условий хозяйствования, дана релевантная трактовка термина «кадровые/человеческие ресурсы», проведен детальный анализ эволюции теоретических подходов к кадровому менеджменту[4], выявлены факторы и актуальные тренды, детерминирующие

* Исследование выполнено в Южном федеральном университете при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках научного проекта № 24-28-01624. Авторы выражают благодарность управляющим и директорам, участвовавшим в аналитическом исследовании актуальных трендов в управлении человеческими ресурсами ряда гостиничных предприятий: загородный отель «Экопарк Экополяны», гостиница «River» (г. Череповец), отель «Саквояж» (г. Вологда), гостиница «Губерния» (г. Вологда), отель «Старый городъ» (г. Вытегра), хостел «Чкаловский» (г. Череповец), база отдыха «Станья» (г. Астрахань), гостиница «Енисей» (Республика Хакасия), сеть отелей «Kigo», мотель «Михайловское подворье» (г. Шексна), база отдыха «Вондига Парк» (г. Сергиев Посад), гостиница «Космос» (г. Ярославль), загородный отель «Кружево» (Республика Карелия), хостел «Авиатор» (г. Жуковский»).

[1] Зарубина Е.В. Предмет, методология, понятийный аппарат науки «Управление человеческими ресурсами» // Аграрное образование и наука. 2016. № 4.

[2] Свирина А.А. Проблемы развития инновационной экономики в Российской Федерации // Креативная экономика. 2007. № 10. С. 41–45.

[3] Сибирко И.В. Интегрированный подход к формированию стратегии управления персоналом. В кн.: Проблемы современной экономики: материалы VII Международной научной конференции. Казань: Молодой ученый, 2018. С. 37–39.

[4] Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. М.: ИНФРА-М, 2002. 669 с.

особенности функционирования инновационно ориентированных предприятий гостиничного бизнеса.

При разработке концептуальной модели авторами использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, результаты аналитических исследований, посвященных развитию индустрии гостеприимства. Разработанная концепция учитывает специфику гостиничного бизнеса и ориентирована на согласование интересов управленца и собственника предприятия.

Управление – это «обширное понятие, которое включает в себя весь спектр действий и всех лиц, которые принимают решения»/ В условиях перехода к инновационной экономике, развивающейся на базе цифровых платформ, требует переосмысления теория управления персоналом. Если ранее под управлением персоналом понимался «набор разных способов и методов управленческого воздействия на условия трудовой деятельности сотрудника и предприятие в целом, формирование навыков работников, которые обеспечивают максимальное использование трудового потенциала в интересах организации» [8], то сформировавшаяся в 70-е гг. XX в. и интенсивно развивающаяся в XXI в. новая парадигма управления человеческими ресурсами (человеческим капиталом) делает акцент на личностной и социальной компонентах многогранного термина. Гуманистический подход является своеобразным антиподом технократического и организационного подходов, отличающихся жестким рационализмом и сугубо экономическим взглядом на развитие потенциала организации. Противовесом управленческому рационализму, направленному на структурную организацию производства, выступает корпоративная культура.

Достоинством гуманистического подхода, несмотря на подвергаемую острой критике абсолютизацию культурно-корпоративного аспекта, является постулат о человеке как ценнейшем ресурсе организации. В основе гуманистического подхода лежит модель достижения соответствия ценностей компании внутренним нормам, мотивам, интересам и побуждениям человека, готового при этом стать приверженным идеалам организации, адаптировать свои навыки и привычки под ее стратегические цели. Гуманистический подход к управлению «изменяет порядок взаимоотношений между субъектом и объектом управления: руководство должно учитывать потребности, интересы работника и рассматривать их удовлетворение как необходимое условие успешной деятельности всей организации».

Суть концепции HRM может быть выражена в различных формах: гуманизация принимает в деятельности организации различные воплощения, но главным остается понимание важности человеческого фактора как ресурса развития экономики и резерва социального управления; гуманизация управления подразумевает гуманизацию труда». В рамках гуманистического направления важнейшими инструментами управления человеческими ресурсами выступают «делегирование полномочий и участие работников в принятии управленческих решений».

Рассматривая гуманистическую концепцию управления человеческими ресурсами, безусловно, стоит выделить ее позитивные особенности. Так, рассмотрение предприятия в контексте организационной культуры помогает управленческому составу более эффективно выполнять свои обязанности. Гуманистический подход позволяет понять, какие символы и образы влияют на деятельность работников, что позволяет влиять на организационную реальность с помощью элементов организационной культуры (фольклора, норм, языка). Согласно гуманистической концепции, предприятие в своей долгосрочной перспективе способно к изменению внешней среды с учетом миссии и ценности хозяйствующего субъекта. Однако в крупных гостиничных организациях довольно сложно, а иногда и невозможно использовать гуманистический подход из-за наличия жестких иерархических структур, централизации, четкой регламентации. В таких случаях часто отсутствует гибкость, доверие к сотрудникам. Индивидуальный подход к каждому сотруднику также

затруднен из-за недостаточного уровня компетенций HR-специалистов, которые служат «буферами» между управленцем и коллективом. Более того, для системного управления организацией необходим в целом высокий уровень профессионализма руководителей, которые должны обладать трудно формируемыми в современных реалиях качествами, такими как эмоциональный интеллект, эмпатия, умение строить долгосрочные отношения, ассертивность поведения, максимальная объективность, психологическая устойчивость.

Конфликтность гуманистического подхода также формируется за счет противоречивых ожиданий, связанных с поощрением за работу. Часто поощряют сотрудников не за те или иные достижения, проявленные навыки, а именно за многофункциональность или выполнение определенного плана. Объективность в поощрении, с точки зрения гуманистического подхода, невозможна при отсутствии четких критериев, а это способствует понижению мотивации и интереса, обесцениванию самой профессии на рынке труда. Теоретически гуманистическая концепция ставит ценности человека (сотрудника) выше потребностей организации, выделяя его как особый уникальный инвестиционный ресурс. Однако данный подход сложно реализовать. В постпандемийный период ряд факторов жестк повлиял на мышление предпринимателей и сознание работников. Работник перестал быть в приоритете с точки зрения вложения ресурсов; изменилось отношение многих собственников, управленцев к тем, кто трудится. Кадровый голод после 2020 г. показал, что вложения в работников и сотрудников часто не окупались. Гуманистическая концепция претерпела искажения и потеряла актуальность в той парадигме, в которой реализовывалась до 2020 г.

Гуманистический подход, развивающийся в настоящее время, исходит из представления об организации как о культурном феномене и фиксируется на человеческом аспекте: важно определить, насколько работники интегрированы в существующую систему ценностей организации (в какой степени они безоговорочно принимают ее как свою собственную); насколько они чувствительны и готовы к изменениям в ценностной сфере, вызванным переменами в условиях жизни и деятельности. Сотрудник (управленец) становится «соинвестором» владельца гостиничного бизнеса, где все стороны получают дивиденды в различных материальных и нематериальных формах в краткосрочной и долгосрочной перспективе (*рис. 1*). Управленец при таком рассмотрении – это уникальный «инвестиционный» материально-нематериальный ресурс, степень конвертации которого в фактор развития гостиничного предприятия определяет эффективность инвестиционного решения.

Диверсификация «личного ресурсного инвестиционного портфеля» управленца гостиничного предприятия может быть реализована в различных формах. Можно выделить определенные концептуальные особенности авторской теоретической HRM-модели *(табл. 1*), определяющие характерные черты управления кадровыми ресурсами гостиничного предприятия:

– роль человеческого фактора;

– разнообразие должностей и специальностей;

– сезонность и высокая текучесть кадров;

– необходимость обеспечить высокий уровень сервиса;

– корпоративная культура и ценности гостиничного предприятия;

– подбор персонала и его обучение;

– особенности мотивации персонала.

Сущность актуальных факторов и трендов развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров гостиничных предприятий в инновационно ориентированной экономике раскрыта в *табл. 2, 3*. Объект исследования – модели управленческой деятельно-

сти конкретных директоров, управленцев; рассмотренные средства размещения отличаются по масштабу (от 9 до 75 номеров). Цифровизация и последствия пандемии трансформировали требования к управленческим кадрам; в качестве приоритетов выступают «мягкие навыки», гибкость, стабильный уровень психологической безопасности в коллективе.

Возросло значение гибридного формата работы управленца – личное делегирование полномочий и формирование личного тайм-менеджмента с использованием новейших технологий позволяют в условиях «удаленной» занятости добиваться максимальной эффективности. Ускоренное развитие государственной системы контроля и регулирования деятельности гостиничных предприятий требует постоянного развития, вследствие чего среди управленцев формируется культ знаний. Указанные тренды формируют фундамент для реализации концепции «со-инвестирования», так как заинтересованными становятся все стороны, задействованные в процессе функционирования гостиничного предприятия. Роль управленца трансформируется: он становится равноправным партнером владельца бизнеса в принятии инвестиционного решения, эффектом от которого всегда является сохранение позиции «win-win» (победа обеих сторон).

Инновационно ориентированная экономика позволяет углубить гуманистическую концепцию и доработать ее с учетом релевантных трендов в управлении человеческими ресурсами. Основной акцент – на ценности человека (управленца) для гостиничного предприятия (владельца бизнеса), на равноправном партнерстве, при котором набор инвестиционных проектов приносит стабильные краткосрочные и долгосрочные дивиденды обеим сторонам. Данная модель отражает актуальный вектор развития индустрии гостеприимства.

Таблица 1
Краткая характеристика теорий управления человеческими ресурсами

Table 1
A brief overview of human resource management theories

Теории	Представители	Особенности
Теория человеческих отношений	Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Ч. Барнард	Работник – особый ресурс предприятия. Менеджмент рассматривается как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений
Бихевиористическая теория	А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис	Работник – уникальный ресурс организации. В центре внимания – проблемы морально-психологического стимулирования и мотивации отдельного работника
Теория управления человеческими ресурсами	М. Армстронг, Е. Лоулер, Дж. Пфеффер, М. Хьюзелид, С. Вуд	Работник – инвестиционный ресурс организации, особая экономическая ценность. Затраты на персонал, как и инвестиции, должны приносить прибыль; утверждается необходимость разработки программ длительной занятости работника и формирование агентских отношений между работником и нанимателем
Концептуальная модель партнерства управленца и владельца гостиничного бизнеса в принятии инвестиционного решения	Р.Ф. Киселева, Е.И. Лазарева	Работник – особый «инвестиционный» уникальный ресурс, являющийся «соинвестором». Главный аспект – диверсификация личного ресурсного инвестиционного портфеля

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Гостиничный бизнес: факторы развития системы подготовки и продвижения управленческих кадров

Table 2
Hotel business: Factors in developing the training and promotion system for management staff

Факторы	Сущность
Разнообразие форматов средств размещения	Вследствие разнообразия средств размещения дифференцируются требования к управленческим кадрам. Унификация требований невозможна, а официальный профессиональный стандарт устарел и требует пересмотра
Кадровый голод и межрегиональный «переток» кадров	Необходимость привлечения сильных управленцев из других городов (регионов) и создания особых условий для деятельности привлеченных специалистов
Многофункциональность	При небольшом номерном фонде (50 и менее мест) управленец совмещает несколько функций в целях минимизации фонда оплаты труда по требованию владельцев бизнеса
Необходимость учета изменений в законодательстве	Ускоренная цифровизация и инновационный рост требуют постоянного повышения уровня квалификации
Формирование кадровой политики и системы управления персоналом под конкретного управленца	Увеличивается зависимость предприятия от конкретного управленца, возникает необходимость ориентироваться на индивидуальные особенности управленца
Отсутствие бюджетов у малых отелей	Малые отели не располагают дополнительными средствами, необходимыми для повышения квалификации управленцев, что порождает необходимость искать особые подходы к реализации кадровой политики
Необходимость совпадения ценностей владельца и управляющего, согласованного понимания стратегии развития гостиничного предприятия	Отсутствие должной коммуникации на начальном этапе сотрудничества
Делегирование полномочийпо управлению, истинная мотивация владельца	Необходимость установить границы контроля и определить формы контроля
Уровень образования и опыт управленца	Необходимость учета специфики гостиничного бизнеса
Ситуация, когда управленец воспринимает себя как «хозяина»	Важнейшее условие для формирования корректной кадровой политики
Невозможность быстрого «расставания» с управленцем	Специфика гостиничного бизнеса подразумевает болезненное «расставание» с управленцем, что отражается на формировании кадрового резерва и на действиях при форс-мажорных обстоятельствах

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3

Гостиничный бизнес: актуальные тенденции, которые следует учитывать в рамках подготовки и продвижения управленческих кадров

Table 3

Hotel business: Current trends to keep in mind when preparing and promoting management staff

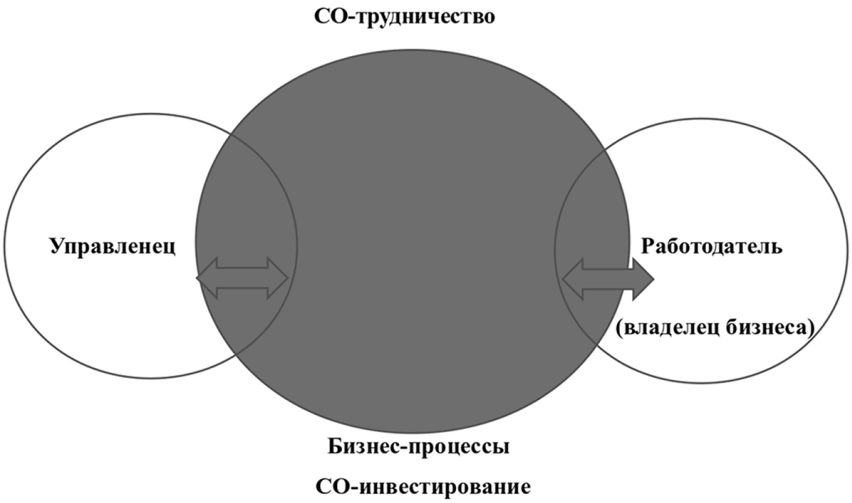
Характерные тенденции в сфере управления персоналом гостиничных предприятий	Особенности трудового процесса	Преимущества
Смешанный формат работы	Часть работы выполняется удаленно (онлайн)	Моральное удовлетворение сотрудников, психологическое спокойствие, продуктивное использование личного времени
Превалирование «мягких», «гибких» навыков	Развитие личностных качеств	Эффективность при решении стратегических задач
Концепция «совмещения жизни и работы»	Работа – это часть жизни (необходимость самореализации). Рабочее и личное время – не фиксировано	Эффективное исполнение всех обязанностей. Гибкий график работы. Полная вовлеченность в рабочие процессы. Фокус – на профессиональной самореализации
Психологическая безопасность (личная и корпоративная)	Формирование доверительных отношений, стабилизация планов работы сотрудников	Спокойная атмосфера, доверие и лояльность к руководству, снижение текучести кадров, эффективная и качественная работа сотрудников, возможности для стратегического планирования карьеры, решения производственных и кадровых вопросов (ассертивность, принцип win-win)
Создание «третьего пространства»	Вовлечение сотрудников в иное «пространство», что необходимо для внутренней личной самореализации (пример – «кружки» по интересам в сочетании с профессиональным общением на конференциях)	Снижение эмоционального выгорания, усталости, разнообразие деятельности, самореализация, полное принятие работника вне трудовой социальной роли
Управление «талантами»	Выявление талантов, дополнительное стимулирование и мотивация	Возможности для реализации одним сотрудником нескольких функций, лояльность сотрудников, стабильность в коллективе
Цифровизация	Максимальное использование цифровых инструментов (приложения, гаджеты, платформы для работы) в бизнес-процессах, в операционной деятельности, в управлении персоналом	Рост конкурентоспособности
Культ знаний	Максимально возможное повышение компетенции сотрудников (пример – участие в конференциях), увеличение значимости профессиональной реализации	Рост конкурентоспособности, повышение лояльности сотрудников, появление новых профессиональных перспектив
Сознание «хозяина»	Формирование гибких границ ответственности и компетенций, что позволяет сотрудникам принимать самостоятельные решения (сотрудник как «хозяин предприятия»)	Управление гостиничным предприятием осуществляет управленец с позиций «хозяина бизнеса»
Использование «скрытых» рабочих ресурсов	Привлечение к работе людей старшего возраста, представителей уязвимых групп населения	Повышение самооценки сотрудника, решение производственных и кадровых вопросов, получение статуса социально ответственного предприятия

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1
Партнерство управленца и работодателя (владельца гостиничного бизнеса) в принятии инвестиционного решения

Figure 1
The partnership between a manager and an employer (hotel business owner) in making an investment decision



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Власова Т.А., Тимохина О.А. Историческая трансформация и современные тренды теории и практики управления персоналом // Мировые цивилизации. 2021. Т. 6. № 1. С. 13–21. EDN: NDZNGB
2. Гальченко С.А., Сезонова О.Н., Ходыревская В.Н. и др. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 309–322. EDN: ZUVXRV
3. Гома К.С. Организация и управление персоналом в современном гостиничном бизнесе // Вестник науки. 2025. Т. 4. № 6. С. 71–80. EDN: BCLERB
4. Гунина И.А., Логунова И.В., Пестов В.Ю. Повышение эффективности использования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации // Регион: системы, управление, экономика. 2019. № 1. С. 18–25. EDN: DYJXPA
5. Джонсон К.Б. Гуманистическое направление в управлении: новый взгляд на эффективность и качество развития // Вестник науки. 2023. Т. 2. № 6. С. 15–20. EDN: XNIZYM
6. Иванова Т.Л., Кретова А.В., Фучеджи А.И. Интегрированный подход к стратегии управления человеческими ресурсами организации // Мировые цивилизации. 2024. Т. 9. № 2. С. 9–23. EDN: MCGTXI
7. Круглов Д.В., Амельченко Е.Н. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров на промышленных предприятиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 5. Ч. 1. С. 105–109. EDN: EEIECH
8. Лазарева Е.И., Хосроева Н.И. Инновационный менеджмент трендов развития человеческого потенциала российских регионов через призму глобальных целей

устойчивого развития // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. 2020. № 3. С. 167–177. EDN: AKTZNJ

9. Лазарева Е.И., Гаврилова Ю.В. Идентификация социально-экономических факторов развития человеческого капитала в HR-менеджменте организации // Российский журнал менеджмента. 2023. Т. 21. № 1. С. 89–114. EDN: BEXYHX
10. Насырова С.И. Методологические принципы формирования и развития человеко-ориентированной экономики // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 2. С. 14–20. EDN: AOLNXA

Информация о конфликте интересов

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

pISSN 2073-1477
eISSN 2311-8733

Recreation and Tourism

HUMAN-CENTERED ECONOMY: CONCEPTUAL FEATURES OF DEVELOPING A SYSTEM FOR TRAINING AND PROMOTING MANAGEMENT PERSONNEL – CONSIDERING HOTEL BUSINESS AS A CASE STUDY

DOI: https://doi.org/10.24891/dqzxsc
EDN: https://elibrary.ru/dqzxsc

Elena I. LAZAREVA

Corresponding author, Southern Federal University (SFEDU), Rostov-on-Don, Russian Federation
e-mail: info@sfedu.ru
ORCID: not available

Rimma F. KISELEVA

OOO HospitalityGroup, Rostov-on-Don, Russian Federation
e-mail: kiseleva@hosp-group.ru
ORCID: not available

Article history:
Article No. 580/2025
Received 12 Sept 2025
Accepted 20 Nov 2025
Available online
29 Oct 2026

JEL Classification:
M12, M51

Keywords: management personnel, human resources, human resource management, hotel businesses, humanistic concept

Abstract

Subject. Problems of managing human resources in economic entities.

Objectives. Development of a conceptual model for the training system of managerial staff for hotel businesses, reflecting the characteristics of modern business conditions.

Methods. Content analysis, comparative analysis.

Results. A model has been developed that takes into account the specifics of the hotel business and focuses on the partnership between the manager and the business owner.

Conclusions. The research results can be taken into account when developing programs for the overall tourism industry and, in particular, the hospitality sector.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2025

Please cite this article as: Lazareva E.I., Kiseleva R.F. Human-centered economy: Conceptual features of developing a system for training and promoting management personnel – Considering hotel business as a case study. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2026, iss. 10, pp. 236–246.
DOI: 10.24891/dqzxsc EDN: DQZXSC

Acknowledgments

The study was carried out at the Southern Federal University with financial support from the Russian Science Foundation as part of the research project № 24-28-01624. We express our gratitude to the managers and directors who participated in the analytical study of current trends in human resource management at a number of hotel enterprises: the country hotel Ecopark Ekopolyany, the hotel River (Cherepovets), the hotel Sakvoyazh (Vologda), the hotel Gubernia (Vologda), the hotel Stary Gorod (Vytegra), the hostel Chkalovsky (Cherepovets), the recreation center Stanya (Astrakhan), the hotel Yenisey (Republic of Khakassia), the Kigo hotel chain, the motel Mikhailovskoye Podvorie (Sheksna), the recreation center Vondiga Park (Sergiev Posad), the

hotel Cosmos (Yaroslavl), the country hotel Kruzhevo (Republic of Karelia), and the hostel Aviator (Zhukovsky).

References

1. Vlasova T.A., Timokhina O.A. [Historical transformation and modern trends in the theory and practice of personnel management]. *Mirovye tsivilizatsii*, 2021, vol. 6, iss. 1, pp. 13–21. (In Russ.) EDN: NDZNGB
2. Galchenko S.A., Sezonova O.N., Khodyrevskaya V.N. [Human-centricity as a necessary condition for the economy of the future]. *Liderstvo i menedzhment*, 2022, vol. 9, iss. 2, pp. 309–322. (In Russ.) EDN: ZUVXRV
3. Goma K.S. [Organization and management of personnel in modern hotel business]. *Vestnik nauki*, 2025, vol. 4, iss. 6, pp. 71–80. (In Russ.) EDN: BCLERB
4. Gunina I.A., Logunova I.V., Pestov V.Yu. [Increase of efficiency of use of human capital in the conditions of digital transformation]. *Region: sistemy, upravlenie, ekonomika*, 2019, no. 1, pp. 18–25. (In Russ.) EDN: DYJXPA
5. Johnson C.B. [Humanist direction in management: new view on efficiency & quality of development]. *Vestnik nauki*, 2023, vol. 2, iss. 6, pp. 15–20. (In Russ.) EDN: XNIZYM
6. Ivanova T.L., Kretova A.V., Fuchedgi A.I. [Integrated approach to strategy human resource management of the organization]. *Mirovye tsivilizatsii*, 2024, vol. 9, iss. 2, pp. 9–23. (In Russ.) EDN: MCGTXI
7. Kruglov D.V., Amelchenko E.N. [Management of career and professional and official promotion of management staff in industrial enterprises]. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2023, no. 5, part 1, pp. 105–109. (In Russ.) EDN: EEIECH
8. Lazareva E.I., Khosroeva N.I. [Innovative management of human development trends in Russian regions through the prism of global sustainable development goals]. *Vestnik Severo-Osetinskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K.L. Khetagurova*, 2020, no. 3, pp. 167–177. (In Russ.) EDN: AKTZNJ
9. Lazareva E.I., Gavrilova Ju.V. [Identification of social and economicfactors of human capital development in HRM]. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2023, vol. 21, iss. 1, pp. 89–114. (In Russ.) EDN: BEXYHX
10. Nasyrova S.I. [Methodological principles of the formation and development of human-oriented economy]. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, no. 2, pp. 14–20. (In Russ.) EDN: AOLNXA

Conflict-of-interest notification

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